

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTE BAĞLILIK  
İLİŞKİSİ: İBB ÖRNEĞİ**

**EMİNE MERİHLİ TAŞTAN**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. N. ÖYKÜ İYİGÜN**

**İSTANBUL, 2020**

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTE BAĞLILIK  
İLİŞKİSİ: İBB ÖRNEĞİ**

**EMİNE MERİHLİ TAŞTAN**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. N. ÖYKÜ İYİGÜN**

**İSTANBUL, 2020**

## TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında Yüksek Lisans Derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

### Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyad

Kanaati

İmza

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

## ÖZ

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ: İBB ÖRNEĞİ

Yazar Merihli Taştan, Emine

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. N. Öykü İYİĞÜN

Haziran 2020, 92 sayfa

Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağlılık hakkında genel bir bilgi birikimi oluşturduktan sonra örgütsel özdeşleşmenin örgüte bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde farklı bölümlerde görev yapmakta olan personeli (382 kişi) içermektedir ve anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, betimleyici ve karşılaştırmalı istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır. Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arttıkça örgüte bağlılık düzeyleri de arttığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüte Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Nicel Araştırma

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY AS AN EXAMPLE

Student Name Merihli Taştan, Emine

MA in Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. N. Öykü İYİGÜN

June 2020, 92 Pages

In this study, after creating a general knowledge about organizational identification and organizational commitment, the effect of organizational identification on organizational commitment was examined. The research includes the staff (382 people) working in different departments of Istanbul Metropolitan Municipality. Descriptive and comparative statistical analysis methods were used in the research. In the research, a positive and significant linear relationship was found between the organizational identification levels of the employees and their organizational commitment levels. It is observed that as the organizational identification levels of the employees increase, their organizational commitment levels increase.

**Keywords:** Organizational Commitment, Organizational Identification, İstanbul Metropolitan Municipality, Quantitative Research.

## TEŞEKKÜR

Bitmek bilmeyen enerjisi ile hep yanımda duran ve eğitim öğretim hayatımı tez yazmakla taçlandırmama vesile olan sevgili danışman hocam Doç. Dr. N. Öykü İYİĞÜN'e ve küçük yüreğiyle derslere beraber gittiğim kızım Yaşam'a, sen başarısın sözleriyle inancını hiç yitirmeyen sevgili eşim Özgür'e desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

Emine Merihli TAŞTAN

İSTANBUL, 2020

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>SEMBOLLER VE KISALTMALAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>BÖLÜM I GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.5. Araştırmanın Varsayımları .....	6
1.6. Araştırma Soru ve Hipotezleri .....	6
<b>BÖLÜM II GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>8</b>
2.1. Örgütsel Özdeşleşme .....	8
2.1.1. Tanımı .....	8
2.1.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi .....	12
2.1.3. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Temel Kavramlar .....	13
2.1.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	15
2.1.5. Örgütsel Özdeşleşme Öncülleri .....	22
2.1.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları .....	27
2.2. Örgüte Bağlılık .....	29
2.2.1. Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	29
2.2.2. Örgüte Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	30
2.2.3. Örgüte Bağlılığın Önemi .....	32
2.2.4. Örgüte Bağlılık Süreci .....	33
2.2.5. Örgüte Bağlılık Göstergeleri .....	35
2.2.6. Örgüte Bağlılığın Sınıflandırılması .....	37
2.2.7. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	44
2.2.8. Örgüte Bağlılık Sonuçları .....	52

<b>BÖLÜM III GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>54</b>
3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemei.....	54
3.2. Verilerin Toplanması.....	54
3.2.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği .....	54
3.2.2. Örgüte Bağlılık Ölçeği .....	55
3.2.3. Güvenilirlik Analizi.....	56
3.4. Verilerin Analizi.....	57
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	58
3.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	58
3.5.2. Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	60
3.5.2.1. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi .....	61
3.5.2.2. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi .....	62
3.5.3. Katılımcıların Örgüte Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	67
<b>SONUÇ.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERANSLAR.....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>88</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>92</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları .....	12
Tablo 3. 2: Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri .....	55
Tablo 3. 3: Genel Ölçeğinin Güvenirlik Değeri .....	56
Tablo 3. 4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bileşen Matrisi .....	57
Tablo 3. 5: Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı .....	58
Tablo 3. 6: Örneklem Grubunun Yaş Aralığına Göre Dağılımı .....	58
Tablo 3. 7: Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	59
Tablo 3. 8: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	59
Tablo 3. 9: Örneklem Grubunun Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	59
Tablo 3. 10: Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	60
Tablo 3. 11: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı .....	61
Tablo 3. 12: Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine İlişkin Özel İstatistikler .....	61
Tablo 3. 13: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi .....	62
Tablo 3. 14: Modelin Anlamlılık Testi .....	63
Tablo 3. 15: Örgütsel Özdeşleşme Düzeyinin Örgüte Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi .....	63
Tablo 3. 16: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	64
Tablo 3. 17: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	65
Tablo 3.18: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ve Eğitim Durumuna Göre Post-Hoc Analizi .....	65
Tablo 3. 19: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Şu Anki Kurumlarındaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı .....	66
Tablo 3.20: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Şu Anki Kurumlarındaki Hizmet Süresine Göre Post-Hoc Analizi .....	66
Tablo 3.21: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı .....	67
Tablo 3.22: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Post-Hoc Analizi .....	67
Tablo 3. 23: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı .....	68
Tablo 3.24: Katılımcıların Örgüte Bağlılık Düzeylerine İlişkin Özel İstatistikler .....	69
Tablo 3.25: Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Şu Anki Kurumlarındaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı .....	69
Tablo 3.26: Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Şu Anki Kurumlarındaki Hizmet Süresine Göre Post-Hoc Analizi .....	70
Tablo 3.27: Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı .....	70
Tablo 3.28: Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Post-Hoc Analizi .....	71

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1: Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Değişkenleri Arasındaki Doğrusal İlişki.....	62
---	----

## SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
vb	Ve benzeri
vs	Vesaire

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Günümüzde küreselleşme olarak kabul edilen büyük şirketlerin öncülüğündeki değişimin etkisiyle her alanda meydana gelen gelişmelerle, organizasyonlarda yönetim süreci daha da karmaşık bir hal almıştır. Bu süreçte işletmelerin çalışan performansını yönetilebilmesi için klasik ve neo-klasik yönetim kavramlarından farklı kavramlar üzerinde de çalışılması ihtiyacı doğmuştur. Bu çalışma alanları genel olarak post-modern kavramlar olarak ifade edilmiş olup bazılarını şöyle sıralamak mümkündür: İşe adanmışlık, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sadakat, örgüte bağlılık, örgütsel tutkunluk ve örgütsel dayanıklılık vb. Bu kavramlar temelde çalışanların olumlu davranışını incelemeye yönelik pozitif örgütsel davranışlar kapsamında incelenmektedir.

Bu yeni alanların temel amacı; küresel rekabet ortamında insan kaynakları başta olmak üzere tüm kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlayarak stratejik rekabet avantajı sağlamaktır. Bu yeni çalışma alanlarının bir kısmı incelenmiş ve sonuçları itibariyle uygulanmaya başlanmıştır. Bir kısmında ise henüz akademik düzeyde incelemesi devam eden fakat hepsinin bilimsel araştırmalarının ve gelişim süreçlerinin devam ettiği bir durum mevcuttur (Koçel, 2014:530). Akademik düzeyde incelemesi devam eden kavramlardan bazıları ise işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşmedir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı, “kişinin, kendisini birlikte tanımladığı örgüte ait ya da örgütle bir bütün olarak hissetmesi ve örgütün başarı ile başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak algılaması durumu” olarak ifade edilebilir (Cüce vd., 2013:7). Dış çevre koşullarında ortaya çıkan değişim ve gelişmeler, çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini daha da artırmıştır. Diğer bir deyişle, bugün örgütler çalışanlardan iş yerini sevmeye, sadık olma ve örgüte bağlı olma gibi birtakım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte; örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek şekilde

benimsemelerini istemektedir. Örgüt üyeliğini çalışanların kişiliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini tanıtırken örgüte üyeliğini öne çıkararak gururlanmalarını sağlamak, küresel koşulların artırdığı rekabet ortamında, stratejik avantajlar kazanmada çok hayati bir öneme haizdir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme konusu günümüz örgütleri ve işletmeleri açısından anlaşılması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (İşcan, 2006:161).

Örgütsel özdeşleşme günümüz modern işletmeleri için ciddi bir önem arz etmektedir. Modern işletmelerde yeniliğe açık olmak ast-üst ilişkilerini ortadan kaldırmak, takım çalışması yapmak “ben” değil “biz” kavramını getirmek, aradaki basamakları azaltıp uzun vadeli çalışan iş gücünü elinde bulundurmak, çalışan ile örgütü iç içe geçirmek, çalışanın aklında ve duygularında olmaya sebebiyet vermektedir (Çırakoğlu, 2010:12).

Örgüt ve örgüt üyelerinin uzun süre refah içerisinde olmaları örgütsel özdeşleşmeden kaynaklanmaktadır. Stres işten ayrılma niyeti örgüt ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarından meydana gelen oluşumlardır. Bu oluşumların meydana gelmesiyle örgütte verimlilik kaybı bireysel ve örgütsel nitelikte olmaktadır. Bundan dolayı örgüt üyelerinin davranışlarını anlamak ve örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçları birleştirmek gerekmektedir (Sökmen ve Şimşek, 2016:608).

Örgütsel özdeşleşmede birey örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri ile bağdaştırdığından örgütün başarısı için çaba harcayacaktır. Bundan dolayı örgütsel özdeşleşmeyi kullanarak fayda sağlayacaktır. Örgütsel politikalar çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri üzerinde rol oynamaktadır. Bu rolü oynayan örgütsel özdeşleşme, çalışan ile örgüt arasında kilit noktası oluşturacak ve çalışan ile örgütü bir parça haline getirecektir (Barutçu, 2015:7).

Örgütler yoğun rekabet ve küreselleşme ortamında varlığını sürdürebilmek için önemli faktör olarak görülen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada örgüte katkı sağlamak ve örgütsel değişimlere ayak uydurmak açısından çalışanların edindiği bilgi, deneyim, duygu, düşünce, görüş, tavsiye, istek ve şikâyetlerini paylaşmaları için teşvik edici imkânlar sağlanması gerekmektedir.

Örgütlerde çalışanlar, bireysel davranışlardan ziyade kolektif davranışlara yönelmektedirler. Örgütlerin günümüz rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri çalışanlarının örgüte yeterli düzeyde katkı sağlaması ile ilişkilidir. Hem yönetim hem de çalışanların faaliyetleri ve katılımları bir kuruluşun hayatta kalmasını belirler. Yönetim, çalışanlara gerekli desteği ve motivasyonu sağladığında, örgütün hayatta kalma ve başarı olasılığı artar. Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri, verimli bir üretim süreci kadar önemlidir. Bununla birlikte, örgüt atmosferi veya örgütsel yapı nedeniyle çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmemeleri çalışanların sessizliğine yol açabilir. Örgütsel sessizlik duygusal olarak zor bir ifade biçimi olsa da, örgütteki olumlu ya da olumsuz durumları ifade etmenin etkili bir yoludur (Bagheri vd., 2012:276). Örgütün içinden ve dışından gelen gereksinimlere, çalışanların sessizliğine cevap vermek, örgütün devamlılığı açısından son derece önemlidir.

Çalışanların örgüt ortamında algıladıkları örgütsel destek, çalışanların örgütlerinin katkılarına değer verdiğine ve refahlarına değer verdiğine inanma derecesidir. Başka bir ifadeyle, çalışanın örgütün kendisine sağladığı ne kadar destek verdiğini veya düşündüğünü algılaması veya yargılamasıdır (Yoshimura, 2003.256).

Güçlü bir örgütsel destek, çalışanların örgüt başarısı için çabalarını artırmalarına yol açar (Polatçı, 2015.532) ve iş stresini etkisiz hale getirerek performansı artırır (Rhoades ve Eisenberger, 2002.542).

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar örgütsel desteğe değer vermekte, onay, saygı ve bağlılık gereksinimlerini karşılamaktadır. Ampirik çalışmalar, algılanan örgütsel desteğin çeşitli çalışan sessizliği türleri üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. (Yürür vd., 2016.44).

Çalışanların örgüt içerisindeki çalışma ve faaliyetleri ile daha yararlı ve verimli olabilmesi için insani olarak değer gördüğünü hissetmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel destek algısı önemli unsurlardan biridir. Örgüt tarafından daha iyi çalışma olanağı sağlanan, örgüt yararı için yapmış olduğu çalışmalarını onaylanan ve takdir görülen, fikir ve görüşlerine değer verilen, mutluluk ve refahları önemsenen çalışanlar desteklendiğini hissederler veya algırlarlar.

Örgüt tarafından desteklendiğini ve önemsendiğini algılayan çalışanlar örgüt yararına faaliyetlere katılma, örgütün hedeflerini gerçekleştirme, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilme konusunda istekli olmalarını ve bunun sonucunda çalışanların örgüte ve işe olan bağlılığı arttırarak çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini sağlar. Böylelikle örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi de azalabilecektir.

Örgüte bağlılık kavramı ilk olarak Grusky'nin 1996 yılında bireyin örgüte olan bağının gücü şeklinde ifade edilmiştir. Bu açıklamayla birlikte çeşitli yazarlar mevcut tanımı değiştirerek günümüze kadar geliştirmişler ve örgütlerde personellerin verimliliklerinin artırılmasına yönelik en önemli bulgulardan biri haline getirmişler, çeşitli örgüte bağlılık sınıflandırmaları yaparak üç boyutta incelemişler ve bu konuda ölçeklerini geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda Allen ve Meyer tarafından Üç Bileşenli Örgüte Bağlılık Modeli oluşturulmuştur. Günümüz araştırmalarında da bu model ve modelin içerisinde yer alan boyutlar kullanılmaktadır (Moin, 2017.215).

Günümüzün rekabetçi iş ortamında örgüte bağlılık sıkça üzerinde konuşulan ve giderek önemi artan bir konu haline gelmiştir. Özellikle örgüte bağlılık, performans, devamsızlık, görev süresi ve örgütsel hedef gibi örgütsel sonuçları öngörme potansiyeline sahip çok boyutlu bir yapıdır. Örgütler; teknolojik gelişmeler, eğitimdeki ilerlemeler, işgücü çeşitliliği ve yeni yapılanma yollarına ayak uydurmak için insan kaynağına daha fazla önem vermeye ve güvenmeye başlamışlardır (Jena, 2015.75).

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin artırılması, yalnızca örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamakla kalmamakta aynı zamanda da çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgüt atmosferinin daha olumlu ve anlamlı olmasına yardımcı olmaktadır (Cohen, 2007.85).

Örgüte bağlılık duygu, tutum, değer ve uygulamayı içeren, çalışanların örgütlerine bağlılık derecelerini yansıtan bir kavramdır. Bu kavram duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Sharma ve Sinha, 2015.65).

Duygusal bağıllık, çalışanların örgütleriyle veya bu örgütler içerisinde yer alan çalışanlarla kurdukları çeşitli bağlardan kaynaklanmaktadır. Devam bağıllığı ise çalışanların örgütleriyle çalışmaya devam etmeyi seçtiklerinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar içerisinde buldukları örgütlerden ayrılırlarsa, kaybedecekleri imkân ve olanaklar, kazanacakları imkân ve olanaklardan daha fazladır. Bu nedenle çalışanlar sahip oldukları imkân ve olanakları kaybetmemek için örgütlerine bağlı kalmaya devam etmektedirler. Normatif bağıllık ise çalışanların örgütlerine veya örgütlerinde yer alan diğer çalışanlara karşı kendilerini borçlu hissetmeleri inancından kaynaklanmaktadır (Moin, 2017.78).

Yukarıda belirtilen bilgiler çalışmamızın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda modern sonrası olarak nitelendirilen kavramlardan “örgütsel özdeşleşme” ve “örgüte bağıllık” kavramları incelenerek bahse konu kavramların birbirleri ile olan ilişkileri ve olası etkileri incelenecektir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağıllık arasındaki ilişki incelenecek ve olası etkisi analiz edilecektir. Ayrıca, çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin demografik değişkenlere göre farklılıkların gösterip göstermediği incelenecektir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağıllık gibi işletmeler için rekabet avantajı yaratmak açısından stratejik öneme sahip bu iki kavramın nicel olarak incelenmesinin ve olası ilişkinin tespit edilmesinin literatüre ve iş dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın bir kamu kurumunda yapılmış olması sebebi ile çalışmanın kamu kurumlarına da ışık tutabilmesi açısından yararlı olduğuna inanılmaktadır.

## **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmacı tarafından belirlenen ve araştırma için sınırlılık oluşturabilecek unsurlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmanın örneklem sayısı bakımından evreni temsil edebilirliği bakımından kısıtlılık oluşturabileceği düşünülmektedir.

2. Araştırmada kullanılan veri ölçüm araçlarının araştırma değişkenlerine ilişkin bulgu elde etmek açısından içerdiği maddelerle kısıtlı olduğu düşünülmektedir.
3. Elde edilen bulguların, araştırma soru ve hipotezlerini çözümlmek için uygulanan veri analiz yöntemleri ile sınırlı olduğu düşünülmektedir.

### **1.5. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmacı tarafından araştırmanın örneklem, yöntem ve bulgular açısından varsayımları aşağıdaki gibidir:

1. Araştırma grubunun evreni temsil edebilir olabileceği varsayılmaktadır.
2. Araştırma için seçilen veri ölçüm araçlarının araştırma değişkenlerini ölçmesi bakımından geçerli ve güvenilir araçlar olduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırma değişkenlerinin istatistiksel değerlendirilmesinde uygulanan veri analiz yöntemlerinin, bulguların elde edilmesi bakımından geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

### **1.6. Araştırma Soru ve Hipotezleri**

Araştırmacı tarafından belirlenen ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak ele alınan araştırma soruları ve hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Araştırma Sorusu 1: Örgütsel Özdeşleşme ve örgüte bağlılık arasında ilişki var mıdır?

- H1: Örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağlılık arasında ilişki vardır.
- H2: Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkisini ölçen regresyon modeli anlamlıdır.
- H3: Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkisini ölçen regresyon modelinin katsayıları anlamlıdır.

Araştırma sorusu 2: Katılımcıların örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağlılık durumları demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süresi, medeni durum ve toplam çalışma süresi) bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

- H4: Çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyeleri cinsiyete göre farklılık gösterir.
- H5: Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

- H6: Çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyesi kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.
- H7: Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi toplam çalışma süresine göre farklılık gösterir.
- H8: Çalışanların örgüte bağlılık seviyesi kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.
- H9: Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi toplam çalışma süresine göre farklılık gösterir.

## BÖLÜM II

### GENEL BİLGİLER

#### 2.1. Örgütsel Özdeşleşme

Bu bölümde; örgütsel özdeşleşme kavramıyla ilgili yazın incelemesi, bu alanda uluslararası yapılan çalışmaların öncüsü konumunda olan araştırmacıların örgütsel özdeşleşme kavramı hakkında yapmış olduğu çalışmalar, sosyal kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşmenin önemi, örgütsel özdeşleşmenin benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin boyutları, öncelleri ve sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

##### 2.1.1. Tanımı

Freud özdeşleşme kavramının öncüsü olarak bireylerin birbirleriyle kurmuş oldukları duygusal bağ olarak tanımlamıştır. Laswell daha sonra bu tanımı genişleterek toplumsal özdeşleşme olarak kullanmıştır (Guantam, 2004: 302).

Örgütsel özdeşleşme çalışanların kendilerini örgütün bir parçası var sayarak görmeleri, örgüt ile iyi ve kötü günde birlikte olmalarıdır. Çalışanların örgüte tutumsal ve davranışsal destekte olmaları, kendilerini örgütleri ile kişileştirmeleridir (Turunç ve Çelik, 2010: 184).

Özdeşleşme kavramı, TDK Türkçe Büyük Sözlüğünde “bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümsemesi ya da onunla bütünleşmesi” olarak tanımlanmaktadır. Aynı sözlükte özdeşleşmenin İngilizce karşılığı “identification” olarak kullanılmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 27.01.2019). Örgütsel özdeşleşme kavramıyla ilgili olarak yapılan literatür incelemesinde, bu kavramın pozitif örgütsel kavramlar kapsamında 2000’li yıllarda ele alındığı görülmektedir. Ancak bu konunun yeni ele alınmaya başlamasına rağmen, akademik anlamda oldukça ilgi çektiği ve

hakkında araştırmalar yapıldığı görölmektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel davranış alanında, pozitif örgütsel davranışlar kapsamında incelenmektedir.

Literatür incelemesinde örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk çalışmanın 1943 yılında Edward Tolman tarafından yapıldığı görölmektedir. Tolman yaptığı bu çalışmasında birbirlerinden oldukça farklı olmasına rağmen, birbiri ile ilişkili üç özdeşleşme türünden bahsetmiştir (Köse, 2009:6): i. Bir kişinin kendisinden daha olgun (güvendiği veya kıskandığı ) birisini taklit etmeye çalışması ya da rol model olarak alması. ii. Bir bireyin, kendini ait olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması. iii. Özdeşleşmenin, birey tarafından harekete sevk edici unsur olması şeklinde ifade edilmiştir.

Van Knippenberg örgütsel özdeşleşmeyi herhangi bir grup üyesinin kendini grup içerisinde rahat hissedebilmek için kurmuş olduğu duygusal bağ olarak tanımlamış ve grup üyesinin örgütün koyduğu bütün değerlerin kendi değerleriymiş gibi benimsemesidir demiştir (Knippenberg, 2000:360). Dutton ve arkadaşları örgütsel özdeşleşme için bireylerin çalışmış oldukları örgütü anlatırken kullanmış oldukları sözleri kendilerini anlatırken de söylediklerini ifade ederler (Dutton vd.,1994: 239). Katrinli ve arkadaşları da bireyin üyesi olduğu örgüte dair hissettikleri duyguları kendilerini ifade ederken de aynı duygular ile anlattıklarını söylemişlerdir (Katrinli vd., 2009: 67).

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış yazınında uzun süredir hem bireyin memnuniyetini, hem de organizasyonun etkinliğini etkileyen kritik bir yapı olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, ileride tartışılacağı gibi, teorik ve deneye dayalı olarak çalışılan örgütsel özdeşleşme kavramı; örgüte bağlılık, benimseme, etkilenme ve özdeşleşmenin öncelleri ve sonuçlarıyla daha doğrusal ilişkisi görülen örgütsel davranışlar ve benzeri yapılarla sık sık karıştırılmaktadır (Ashforth and Mael, 1989: 20). Lee (1971) örgüte bağlılıkla ilişkili olan örgütsel özdeşleşmeyi “bir dereceye kadar ait olma veya sadakat” olarak tanımlamıştır (Akt. Buchanan, 1974: 33). Birçok araştırmacı örgütsel özdeşleşmeyi; beklenen rolün, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş memnuniyetinin, örgüte bağlılığın ve uzun süre işe devamın başarımıyla pozitif ilişkili bulmuştur. Yazın incelemesinde örgütsel özdeşleşme birçok araştırmacı tarafından işçi-işveren arasındaki ilişkisi çerçevesinde incelenmiş ve

onların ilişkilerinin iş yeri kapsamında tanımlanması şeklinde ifade edilmiştir. Sonuçta her üye, kendisini örgütte temsil ettiğini düşündüğü özelliğiyle tanımlamaktadır (Raza, 2015: 18-19). Özdeşleşme, genel bir ifadeyle bireyin kendini işiyle ve sosyal çevresiyle bütünleşmiş olarak algılamasıdır. Bu yönüyle örgüte bağlılık kavramına yakın bir konumu işaret etmektedir. Bilişsel bir süreç olan özdeşleşme ile ilgili bazı temel öğeler şunlardır: Bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine güçlü inancı, bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yerine getirmesi ve bireyin bağlı olduğu kuruma üyeliğinin devamı konusunda arzulu olması. Ayrıca, bu öğelerdeki pozitif doğrulamaların gücü, bireyin işten ayrılma niyetini azaltmakta veya ortadan kaldırmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 73).

Akademik olarak özdeşleşme kavramı; bireyin kendisini başka kişi veya grupla aynılaştırması gayretlerinin bütünü veya onlarda meydana gelen değişiklikleri kendisine gelen değişiklik gibi hissetmesi durumudur (Koçel, 2011: 534). Polat ve Meydan kurumların uzun süreli istihdam iş gücünün sürdürülebilmesi için çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemine değinmişlerdir. Çalışan ile örgüt arasındaki işyeri sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve iş yerinden ayrılma düşüncesi taşımama gibi benzer duyguların ötesine geçmeleri istenmiştir (Polat ve Meydan: 2010.125). İşcan örgütleri ile özdeşleşen bireyler yaptıkları işin onlar için anlamlı olduğunu ve onları motive ettiğini ayrıca örgütte kalma isteklerini artırdığını söylemektedir (İşcan, 2006:161).

Koçel örgütsel özdeşleşmeyi kişinin içinde bulunduğu grupla kendisini aynılaştırması, grupta oluşan değişiklikleri tamamen kendisinde de hissettirmesidir. Örgüt ile aynılaştıran çalışanın örgütün başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak hissetmesi çalışan üzerinde olumsuz etkilere neden olabileceğini söylemektedir (Koçel, 2014: 34). Örgütsel özdeşleşme, birey ile örgüt arasındaki derin duygusal bilişsel bir bağlıdır. Örgüte bu derece psikolojik bağlanan çalışan örgütsel süreçlerde aktif olarak örgütün değer ve amaçları ile bütünleşmiş demektir (Öncer ve Yıldız 2012: 12).

Brammer örgütle özdeşleşen çalışanlar örgüt içerisinde yapılan gönüllülük esaslı faaliyetlerde yer almak istemektedirler. Örgütle özdeşleşen çalışanlar örgütte

kendilerini güvende hissettiklerinden bilişsel süreçlerde risk almayı ve bilgi araştırmalarında yer almayı istemektedirler (Brammer vd., 2015: 32).

Miller ve diğerleri örgütsel özdeşleşmeyi örgütteki çalışanların amaç ve değerleri ile bağlantı oluşturan kurumsal görevlerdeki belirsizlikleri düşüren ferdi ve örgütsel mesajlardan oluşmaktadır demektedir (Taşlayan vd., 2017: 39). Örgütsel özdeşleşme, birey ve bireyin üye olduğu örgüt arasındaki ilişkisel bağlantıyı temsil etmek için kullanılan bir kavramdır. Üyeler örgütle ne kadar yüksek seviyede özdeşleşirse, bu üyelikleri kendi kimliklerini tanımlamada ve hareket tarzlarını belirlemede o derece yardımcı olmaktadır. Cheney ve Tompkins'e (1987) göre özdeşleşme, birey veya örgüt tarafından tek başına sahiplenilen bir şey değil ancak birlikte etkileşim yoluyla oluşturulan bir şeydir. Örgütsel özdeşleşme araştırmalarında, yapının kavramsallaştırılması ve operasyonelleştirilmesi çalışmalarında en büyük engelin, literatürde açık bir tanımlamanın olmaması gösterilmiştir. Bazı araştırmacılarca örgütsel özdeşleşmenin amacı, üyelere norm ve değerleri empoze ederek örgütteki bireysel davranışları yönlendirmek ve karar süreçlerini etkilemek olarak ifade edilmektedir (Parker and Haridakis, 2008: 105).

Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin, çalışanın tavır ve davranışlarını etkilemekte olduğu Hawthorne deneyleriyle ortaya konulmuş bir durumdur. Birey, örgütle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ifade ettiği gibi aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirken; örgüt ise özdeşleşmiş çalışanların avantajından faydalanmak amacıyla hareket etmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile çalışanın performansının artacağına inanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmiştir (Balcı vd., 2012: 51).

**Tablo 2. 1: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları**

Yazar	Tanım
Ashforth ve Mael (1989)	Grubun, başarı ve başarısızlık tablosunu gösteren aitlik ve birlik olma algısı
Duttun,Dukerich ve Harquall (1994)	Kişinin örgütü tanımlaması sonucunda örgüt ile kendisi arasında oluşan bilişsel bağ
Dukerich Golden ve Shortel (2002)	Kişinin kendi benlik özellik ile örgüt özelliklerini birleştirme derecesi
Prat 2000	Örgüt tanımlarken kişinin kendi benliği tanımlaması sonucu oluşan bireysel inanç
Scott ve Lane 2000	Kişinin örgütü tanımlarken kendisinin örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesi
Tajfel,1978	Grup üyeliğini anlayan kişinin içinde bulunduğu gruba yönelik duygusal bağın oluşması
Tajfel,1982	Özdeşleşme için olması gereken örgüt üyeliğinin farkına varmak ve bu oluşan farkındalığın belli değerlerle ilişkilendirmesi

**Kaynak: Tüzün ve Çağlar, 2008.**

### 2.1.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşme günümüz modern işletmeleri için ciddi bir önem arz etmektedir. Modern işletmelerde yeniliğe açık olmak, ast-üst ilişkilerini ortadan kaldırmak, takım çalışması yapmak, “ben” değil “biz” kavramını getirmek, aradaki basamakları azaltıp uzun vadeli çalışan iş gücü elinde bulundurmak çalışan ile örgütü iç içe geçirmek çalışanın aklında ve duygularında olmaya sebebiyet vermektedir (Çırakoğlu, 2010:12).

Örgüt ve örgüt üyelerinin uzun süre refah içerisinde olmaları örgütsel özdeşleşmeden kaynaklanmaktadır. Stres ve işten ayrılma niyeti örgüt ve örgüt üyelerinin tutumlarından meydana gelen davranışlardır. Bu davranışların meydana gelmesiyle örgütte verimlilik kaybı bireysel ve örgütsel nitelikte olmaktadır. Bundan dolayı örgüt üyelerinin davranışlarını anlamak ve örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçlarını birleştirmek gerekmektedir (Sökmen ve Şimşek, 2016: 60).

Örgütsel özdeşleşmede birey örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri ile bağdaştırdığından örgütün başarısı için çaba harcayacaktır. Bundan dolayı örgütsel özdeşleşmeyi kullanarak fayda sağlayacaktır. Örgütsel politikalar çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri üzerinde rol oynamaktadır. Bu rolü oynayan örgütsel özdeşleşme çalışan ile örgüt arasında kilit noktası oluşturacak çalışan ile örgütü bir parça haline getirecektir (Barutçu, 2015:7)

Sezici ve Yıldız; örgütlerin uzun süreli başarılarının sırlarından biri çalışanların örgüt üyeliklerini benliklerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmeleri ve bu üyeliğe ilişkin kendileri ile gurur duymalarında kaynaklandığını söylemektedir (Sezici veYıldız, 2017: 41).

Araştırmacılar tarafından özdeşleşmenin bireysel, grupsal ve örgütsel seviyede önemli ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Özellikle örgütsel özdeşleşmenin, performans algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif; işi bırakma eğilimi ve çalışan devir oranı ile negatif ilişkisi olduğu bulunmuştur (Kreiner and Ashforth, 2004: 20).

Yukarıda sayılan tespitlerden yola çıkılarak, özdeşleşmenin örgütlerin faydasına olacak birçok katkıda bulunmasının, bu kavramın önemini ortaya koymasından önemli görülmektedir. Dick ve Wagner (2002) Almanya’da 283 öğretmen üzerinde yaptığı bir çalışmada bilişsel özdeşleşmenin, işle ilgili tutumların öngörülmesinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir (Edwards, 2005: 144).

### **2.1.3. Örgütsel Özdeşleme ile İlgili Temel Kavramlar**

#### **2.1.3.1. Kimlik**

Haslem ve Dilemers (2005) örgütselleşme kavramını anlamak ve anlamlandırmak için öncelikle kimlik olgusunun anlaşılması gerekmektedir. Kimlik olgusu, “ben kimim” ya da “biz kimiz” sorusuna uygun yanıtlar arayan kişinin kendi kendini bulması ve anlamlandırması sürecidir (Yakın, 2017: 43). Kimlik insanoğlunun var oluş sebebinin kısa bir özetidir. Bu var oluş iki temel üzerinde oluşmaktadır. Birincisi sahip olunan kimlik ile gösterilen kimliği edinen, ikincisi kimlik edineni açıklayan ve kimliği verendir (Şanlı & Arabacı, 2016: 43).

Kimlik insan yaşamı ile birlikte yenilenen istikrarlı kalan tüm öğeleri içermektedir. Kimlik daha çok gruplara yönelmiş sosyal bir kavramdır. Bu vasfından dolayı örgütlerde tasarlanmış davranış ve belirtilmiş roller olduğundan örgüt kimliği ile birey kimliği ortak bir seçenek tercih edebilmektedirler (Duran, 2011:296).

Kimlik ve özdeşleşme kavramları birbiri ile iç içe girmiş kavramlardır. Kimlik ve örgütün özdeşleşmesi örgütsel olayların kök halini alıp örgütle özdeşleşmiş bir yapı ortaya çıkarmaktadır (Polat, 2009: 14). Örgüt çalışanı kendi kimliği ile örgütün kimliğini bir araya getirip örgüte rekabet faydası sağlayan ara nedendir. Bu sayede örgütsel kimliğinin yayılma hızına olumlu etki sağlayacaktır (Balcı vd., 2012: 52).

### **2.1.3.2. Sosyal Kimlik**

Bireylerin kendilerini tanımlarken sosyal grupların bünyesinde tanımlamalarıdır. Din, milliyet, sınıf, meslek gibi kavramlar sosyal grup topluluklarıdır. Kendilerini bu kavramlardan birine dâhil edenler ve bunu hissedip paylaşanlar aynı sosyal grup içerisinde yer almaktadır.

Bireyin yaşantı sonucu edinmiş olduğu tecrübe, sosyal yaşantılar ve bu yaşantılardan doğan olay ve olgular sosyal kimliği açıklamaktadır (Sözen,2011: 94-96). John Turner (1978) sosyal kimliği kişinin benlik anlayışıyla benlik saygısı ihtiyacı temel içgüdüsel bir dürtüdür ve bu oluşan dürtü ile kişi bir örgütte sosyal kimliği ile öz saygınlık oluşturur (Demirtaş, 2003: 131).

Bireyler sahip olmuş oldukları, kimliklerini içinde bulunmuş oldukları sosyal örgütlerden ve gruplardan almaktadırlar. Birey bilişsel ve davranışsal eylemleri içinde bulunduğu sosyal gruplarla bağdaştırmıştır. Bu bağdaşma sonucunda bireyler sosyal kimliklerini kazanırlar (Saruhan, 2017: 32).

Sosyal kimlik olgusunun altında yatan ana neden; içinde bulunduğumuz topluluğun öz kimliğimizin büyük bir bölümünü kapsamasıdır. Kendimizi ait olduğumuz topluluğun benzer özellikleri ile ele almamız bizim sosyal kimliğimizi oluşturmaktadır. Bizler sahip olduğumuz toplulukların değerlerini ve görünen sosyal duruşların benimser ve

hayatlarımıza geçiririz (Dickvd., 2006: 135). Bundan dolayı örgütsel özdeşleşme, kişisel kimlikten çıkıp sosyal kimliğe bürünmektedir.

### **2.1.3.3. Örgütsel Özdeşleme ve Sosyal Kimlik Arasındaki İlişki**

Tajfel (1978) bireyin bir topluluk ya da topluluk grubunun mensubu olması sonucu bilişsel ve davranışsal bağlılığı bireyin sosyal olarak kendilerini bu grupların bir parçası olarak hissetmesine neden olmuştur (Tajfel,1978: 63 akt. Tüzün ve Çağlar 2008:101).

Bireyin kendini grubun üyesi olarak tanıtmayı kendisini grupla direkt ve dolaylı bir şekilde özdeşleştirir. Kişinin kendini bu denli grupla özdeşleştirilmesi sosyal olarak kendini diğer grup üyeleri ile sınıflandırmasının bir sonucudur. Bu sınıflandırma sonucunda grup arasındaki farklılıklarda düşüş olur bu da örgütte olumlu olarak yansır (Hortaçsu, 2007: 71).

Sosyal kimlik kuramının gelişimiyle bireylerin saygınlık bekleme ve bu saygınlığı korumaya çalışması bireylerin grup üyeliğinden kaynaklanan örgütsel özdeşleşme ile bağdaştırılır. Bundan dolayı grup içerisinde özdeşleşen bireylerin bireysellikten kaçınması gerekir. Grup içerisinde hissedilen sosyal kimlik olgusu gün yüzüne çıktıkça bireyler grupta paylaşılmış temsilci olarak kendilerini hissetmektedirler (İşcan, 2006: 16).

Örgütsel özdeşleşme ile sosyal kimlik arasındaki ilişkiyi Ashforth ve Mael (1989) şöyle açıklamışlardır; örgütün amaçları ile çalışanın amaçları arasında benzetim olması örgüt ile ortak paylaşılan bu benzetim örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir. Hatta çalışan için dışarıdan gelebilecek olumsuzluklar çalışanın örgütte bağlanma derecesinde artışa neden olabileceğini söylemektedirler (Leblebici, 2016: 45).

### **2.1.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Örgütsel özdeşleşme kavramının, çalışanların yetenekleri, iş tatmini ve motivasyon gibi diğer psikolojik kavramlar üzerine yapılan çalışmalara nazaran, daha yeni bir kavram olduğu görülmektedir. Son zamanlarda özdeşleşme, örgütsel davranış

araştırmalarında önemli bir değişken olarak yer almaya başlamış olup araştırmacıların konuya ilgisi çarpıcı biçimde artmıştır (Keser vd., 2009: 49).

Örgütsel özdeşleşme ile benzer anlamlara geldiği değerlendirilen ve sık sık karıştırılan kavramlardan bazıları örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adanmışlık ve mesleki özdeşleşme kavramlarıdır. Bu kavramlar içerisinde örgütsel özdeşleşme ile örgüte bağlılık kavramlarının benzerlik yönünden en yakın olduğu düşünölmektedir. Bununla birlikte söz konusu kavramların benzerliklerine rağmen kavramların aynı anlamları ifade etmediği belirtilmektedir. Literatürde örgütsel özdeşleşme ile karıştırılan bu kavramlar aşağıda açıklanacaktır (Kanten, 2014: 163).

#### **2.1.4.1. Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel katılım birçok araştırmacı tarafından, psikolojik bağlılığın esası olarak görölmüştür. Bu bakış açısına göre, bir bireye, varlığa, gruba veya örgüte bağlılık, ilgili modelin tutumları, amaçları ve değerleri ile özdeşleşmekten kaynaklanmakta; yani, modelin bazı özellikleri, motifleri veya karakteristikleri birey tarafından kabul edilmekte ve birey bilişsel olarak işbirliği yapmaktadır (O'reilly and Chatman, 1986: 92).

Örgütsel psikoloji uzmanları, örgütlerine duygusal olarak bağlı hisseden çalışanların daha fazla iş memnuniyeti ve performans sergilediklerini rapor ederken, daha az işten ayrılma niyeti ve personel devir oranı rapor etmişlerdir. Bu ilişkiler özellikle duygusal bağlılık boyutunda güçlüdür. Duygusal bağlanma “çalışanların duygusal olarak örgüte bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımı” olarak tanımlanmaktadır (Dick and Wagner, 2002: 133).

Güncel araştırmalarda, örgütsel özdeşleşme kavramı ile onun kardeş kavramı olarak ifade edilen örgüte bağlılık arasında kavramsal sınırların yakınlığından kaynaklı yazın karışıklığı çözümlenmiştir. Örgüte bağlılık, daha detaylı incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmeden daha kapsamlı ve daha genel bir yapıdır. Bu sınırları açığa çıkarmak, özellikle bu iki yapıyla ilgili farklı önceller ve sonuçlar olduğu varsayıldığında, önemli bir görev olup; bunları araştırmacıların ve yöneticilerin açıkça anlaması önemlidir. Bu iki kavramın nasıl olduğu incelendiğinde, bu iki kavramın kavramsallaşmasına bağlı

olarak, örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın öncelleri ve sonuçlarının farklı olması beklenmektedir (Edwards, 2005: 225).

Tayvan'da bir hastanede 392 hemşire ile yapılan bir araştırmada, algılanan örgütsel özdeşleşmenin, örgüte bağlılık üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani, hemşireler üzerinde yapılan uygulamalı çalışma sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde önemli pozitif etkileri bulunmuştur. Araştırmanın detaylarına göre; örgütsel özdeşleşmenin en çok duygusal bağlılığı, en az normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür (Chen vd., 2015: 11-12).

Bazı yazarlar örgütsel özdeşleşmeyi, örgüte bağlılığın bir parçası olarak görmüşler veya bu iki kavramı birbirine geçmiş terimler olarak ilişkilendirmişler, bazıları da bu iki kavramı ayrı kavramlar olarak görmüşlerdir. 1970-1980 arası yazınlarında örgüte bağlılık psikolojik bir kavram olarak görülmüş ve örgütsel özdeşleşmenin ilk tanımlamalarında “çalışanların iş yerine olan duygusal bağlılıkları” olarak ifade edilmiştir (Çiftçioğlu, 2010: 93).

İki kavram ilişkisine dair yapılan bir başka araştırmada temel fark şu şekilde ortaya konulmuştur: Örgütsel özdeşleşme ortak kader temeline bağlı “birlik” ve örgütle benzerlik algısıyken; örgüte bağlılık ise mübadele temelli etkenlerden dolayı gelişen, yani örgütle birey arasında çıkar ilişkisine dayanan bir algı olarak ifade edilmiştir (Dick and Wagner, 2002: 132-134).

Bazı yazarlar örgütsel özdeşleşme konusuna psikolojik açıdan yaklaşmış olup, bu kavramı yüceltilmiş örgütsel değer ve hedefleri içselleştirerek bir örgüte olan sadakat olarak tanımlamışlardır. Bazı yazarlar da örgütsel özdeşleşmeyi, örgüte bağlılığın boyutlarından biri olarak ifade etmişlerdir. Buchanan (1974) örgüte bağlılığı özdeşleşme, sadakat ve işe katılım ile birlikte üç boyuttan oluşan bir öge olarak değerlendirmiş olup; özdeşleşmeyi, “birisinin hedef ve değerlerini örgütün hedef ve değerleriyle uyumlulaştırması” olarak ifade etmiştir (Buchanan, 1974: 33). Benzer bir şekilde O'reilly ve Chatman de (1986) örgüte bağlılığı uyum, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarından oluşan bir kavram olarak ifade etmiş olup, özdeşleşmeyi ise “örgüte üyeliğini sürdürme arzusuna dayanan bağlılık” olarak ifade etmiştir. Aynı

şekilde Meyer ve Allen de (1991) özdeşleşmeyi, duygusal bağlılığın üç alt boyutundan (duygusal bağlılık, katılım ve özdeşleşme) biri olarak kabul etmiştir (Meyer and Herscovitch, 2001: 30).

Yukarıda görüldüğü gibi yazarların önemli bir kısmına göre örgüte bağlılığın oluşması için öncelikle özdeşleşmenin oluşması gerekmektedir. Örgütsel özdeşleşme, örgüte bağlılıktan daha güçlü bir ilişkiyi temsil etmektedir. Kısaca, örgüte bağlılık genel olarak bireyin örgütten memnuniyet düzeyini ifade ederken, örgütsel özdeşleşme ise bireyin örgütüyle olan ilişkisini algılama düzeyini göstermektedir. Ayrıca örgüte bağlılığın temelleri sosyal değişim teorisine, örgütsel özdeşleşmenin temelleri ise sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır (Kanten, 2012: 165).

Sonuç olarak bireyler, örgütlerini kariyer gelişimi ve bireysel kazanç için bir vasıta şeklinde görerek örgütlerine bağlanabilirler. Bu durum, bireylerin örgütle aynı kaderi paylaşma zorunluluğunu ifade etmez. Yani, örgütlerine bağlı çalışanlar, başka kariyer seçeneklerini veya tekliflerini daha cazip görürlerse, bağlılıklarını kolayca herhangi bir fedakârlık yapmaksızın, başka bir örgüte transfer edebilirler. Öte yandan, eğer bir çalışan bir örgütle kendini özdeşleştirmişse, örgütten ayrılmak mutlaka bazı psikolojik sorunlara neden olacaktır. Böylece örgüte bağlılık, diğer organizasyonlara aktarılabilecek bir bağ iken, özdeşleşme ise yalnızca gelişmiş organizasyonlar için ortaya çıkan ve diğer örgütlere devredilemeyen bir davranıştır (Çiftçioğlu, 2010: 95).

#### **2.1.4.2. İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Örgütsel özdeşleşme ve işe adanmışlık kavramları araştırmacıların ayrı ayrı ilgisini çekmesine, aralarında farklı ilişki temeli bulunmasına ve farklı kavramlar olmalarına rağmen, ikisi arasındaki alanın henüz ele alınmadığından dolayı, bunlara ait alanların detaylı bir incelemeye muhtaç olduğu değerlendirilmektedir (Ötken ve Erben, 2010: 97).

Bazı araştırmacılara göre örgütsel özdeşleşmenin, işe adanmanın oluşumunda etkili olan işin anlamı, işin bireye verdiği güven ve işin bireyin değerlerine uygunluğu gibi psikolojik şartların oluşumuna katkı yaparak, bireylerin işe adanma düzeylerini artırdığı değerlendirilmektedir (Kanten, 2012: 191-192).

Bazı araştırmacılar yapısal açıdan özdeşleşme modeli ile adanmışlık kavramını ilişkili bir model olarak görmüşlerdir. Bunlara göre, adanmışlık süreci büyük oranda sembolik olup, bireyler ve sosyal ortam tarafından oluşturulmaktadır. Adanmışlık davranışı, algılanan sosyal üyeliğe dayanan ve kişilerin hissettikleri üyelik davranışlarının tezahürü ile ilgili görülmüştür. Özdeşleşme kavramı ise bireyin kendini üyesi olarak tanımladığı gruba ait olduğu hislerinin bütünüdür. Gerek adanmışlık gerekse özdeşleşme davranışları, bireyin üyesi olduğu grup ile ilgili kavramlardır. Bu yüzden adanmışlık sürecini en iyi açıklayan kavramlardan birisi de sadakatin bir boyutu olarak ifade edilen özdeşleşme kavramıdır (Akyüz, 2014: 59).

#### **2.1.4.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş sözleşmesinin ötesine geçerek çalışanın kendisinden beklenenden fazlasını yapmasını ifade ederken; örgütsel özdeşleşme, çalışanın benliğinin bir örgüte ait olduğu algısı ile kendini bu örgütle tanımlamasını ifade etmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin temel felsefesine göre; örgütün yararına sarf edilen her gayret, bireyin yararına sarf edilen gayrettir. Bu nedenle bireylerin özdeşleşme düzeyleri arttıkça, daha fazla örgütsel vatandaşlık sergilemeleri beklenmektedir (Karabey, 2005: 37).

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişki açısından bakıldığında değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir bağlantı olduğu anlaşılmıştır. Tokgöz'ün (2012) araştırmasında örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile başka değişkenler arasındaki ilişkiye tam anlamıyla aracılık yaptığı görülmüş ve aracı bir rol oynadığı da ifade edilmiştir (Tokgöz, 2012: 117).

#### **2.1.4.4. Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini İlişkisi**

Bazı araştırmacılara göre iş tatmini, örgütsel özdeşleşmenin bireysel faktörlerinden biri olarak kabul edilmiştir. İş tatmini bireylerin örgüte olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını arttırarak, örgütle özdeşleşmelerine katkı sağlaması öngörülmektedir. Çünkü bireylerin işlerinden tatmin olmaları, örgütten beklentilerinin karşılandığını ve örgütün kendilerine verilen değeri algıladıklarını göstermektedir. Örgüt tarafından

beklentileri karşılanan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak algılamaları ve böylece örgütle özdeşleşmeleri sağlanabilecektir (Kanten, 2012: 18).

Sosyal Kimlik teorisi üzerine kurulmuş olan örgütsel özdeşleşme kavramı araştırmasında kendi değerleriyle örgüt değerlerinin uyumlu ve benliklerini örgütün bir parçası olarak gören çalışanların örgütlerine daha fazla adanmış oldukları ve üstelik işlerinden daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki örgütsel özdeşleşmenin, iş tatmini üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi vardır (Karanika et al., 2015: 11).

Bu sonucu destekleyen başka bir makalede örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan çalışanlar, örgütün amaçları için daha fazla gayret göstermekte, verimlilikleri ve iş memnuniyetleri artmaktadır. Sonuçta müşteri memnuniyeti ve sadakati, dolayısıyla örgütün genel performansı artmaktadır (Akt. Erkutlu, 2015: 22; Mael and Ashforth, 2001: 145).

#### **2.1.4.5. Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Katılım (Benimseme) İlişkisi**

İşe katılım ile ilgili kavramsal bilgiler bir önceki bölümde verildiği için bu bölümde kısaca örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisine değinilecektir. İşe katılım, bu kavramı yazına kazandıran öncülerden biri olan Kanungo (1982) tarafından “kişinin bir işle psikolojik olarak kendini tanımlaması (özdeşleşmesi)” şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Tharmalingam and Bhatti, 2014: 53).

Morris, Hulbert ve Abrams (2000) işe katılımın örgütsel özdeşleşmenin öncüllerinden birisi olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde işe katılım ortak aklın kullanımını sağlamakta, çalışanlarda benlik kavramını geliştirmekte, gelişen benlik algısı çalışanların gelişmelerini ve örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Çalışanların işe katılımı, onların örgütleri üzerinde yüksek kontrole sahip oldukları algısını oluşturmakta ve bu duygu, çalışanların örgütsel özdeşleşmesini artırmaktadır (Kesen, 2016: 68).

#### **2.1.4.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütle Aşırı Özdeşleşme Kavramı**

İncelemelerde örgütsel özdeşleşmenin örgütler için birçok faydalı yönünün olduğu ancak aşırı şekilde özdeşleşmenin de her aşırılık gibi, bazı mahzurlarının olduğu ortaya konmuştur.

Bazı araştırmacılara göre bu, örgütsel özdeşleşmenin “karanlık yüzü” olarak ifade edilmiştir. Bu araştırmacılar hem bireysel açıdan hem örgütsel açıdan özdeşleşmenin potansiyel negatif etkileri ile ilgilenmiştir. Bu durumdaki çalışanlar aşırı özdeşleşme sonucu, bireysel kimliğinin tamamen işi veya örgütü tarafından tüketilmesine maruz kalmakta ve örgütün hatalarını daha az görebilmekte ve bunları göstermede daha az isteklilik gösterebilmektedir (Kreiner & Ashforth, 2004: 2).

Benzer bir şekilde aşırı özdeşleşme, çalışanların örgütsel kurallar ahlaki olmasa bile sadık bir şekilde bu kuralları uygulamaya devamına neden olabilmektedir. Ayrıca aşırı özdeşleşme, bireylerde yeniliğe ve değişime direnç, anti-sosyal davranışlar, zarara giden projede ısrar etme ve bağınazlık gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Erkutlu, 2015:229).

#### **2.1.4.7. Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşmişlik İlişkisi**

Yazın incelemesinde, örgütsel özdeşleşme kavramı ile mesleki özdeşleşme kavramının genelde birbirleri ile karıştırılan kavramlar olarak ifade edildiği görülmüştür.

Bu konuyla ilgili genel olarak ifade edilebilecek ayrım noktası şudur; bireyin örgütsel değerleri ve hedefleri benimsemesi ve bu doğrultuda gayret göstermesi, örgütsel özdeşleşme olarak değerlendirilirken (örneğin Galatasaraylı, Beşiktaşlı, asker, polis, eğitimci vs...) benzer şekilde mesleki değerleri benimsemiş, mesleğiyle bütünleşmiş ve mesleğinden haz duyan kişilerin (doktor, öğretmen, bankacı, pilot vb...), davranışları da mesleki özdeşleşmişlik olarak ifade edilmektedir (Ashfort et al, 2008: 50-51).

Kısaca mesleki özdeşleşme, çalışanların mesleki kimlik algılarının diğer kimlik algılarının önüne geçmesi olarak ifade edilebilir (Tak vd., 2009:488). Başka bir yazında örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini örgüt üyeliği açısından tanımlama derecesi olarak ifade edilmekteyken; mesleki özdeşleşmişlik ise bireyin hayat idamesi

için yaptığı işle tanımlanması ve bu işi yapanlara atfedilen ayırt edici bir nitelik olarak ifade edilmiştir. Örneğin bir doktorun, öğretmenin, polisin sadece mesleğini icra ederken değil; özel hayatında, çarşıda gezerken de bir doktor, bir öğretmen, bir polis gibi davranmasıdır. Yani çalışanın, kendisini mesleğe adanması, varlığını mesleğine armağan etmesi denilebilir (Kalmaz, 2018: 11).

Sonuç olarak mesleki özdeşleşmenin, örgütsel uygulamalar çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşıladığında ve onların mesleklerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri imkânını sağladığında, örgütsel özdeşleşmeye dönüşmesi beklenmektedir. Başka bir ifadeyle, mesleki özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendiren bir unsurdur, ancak her mesleğiyle özdeşleşen çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi beklenmemelidir. Bu nedenle özellikle öğretmenlik, askerlik, doktorluk, avukatlık, polislik gibi belirli meslek gruplarında daha çok görülen mesleki özdeşleşmenin sağlanabilmesi için örgütlerin çalışanlarının ihtiyaç duyduğu unsurları karşılamaları gerekmektedir. Çünkü mesleki özdeşleşme, örgütsel özdeşleşmeye dönüştüğünde daha kıymetli hale gelmektedir (Kanten, 2012:165-16).

### **2.1.5. Örgütsel Özdeşleşme Öncülleri**

Özdeşleşmenin en belirleyici faktörlerden birisi de çalışanların örgüt amaç ve değerlerine inanmasıdır. Örgütüyle aynı değerleri paylaşan çalışanların, örgüte katkılarının tahmin edilenden daha fazla olacağı ifade edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin sağladığı bu özellikler, iş yaşamında bireysel ve örgütsel başarının elde edilmesinde, kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kanten, 2012:17).

Mael ve Ashforth'un yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin korelasyon çalışmasının kesit dizaynı, gününbirlik deneylere müsaade etmemesine rağmen, ortaya konulan özdeşleşme korelasyonu, kavramsal açıklığı artırmak amacıyla önceller ve sonuçlar olarak iki grupta toplanmıştır. Aşağıda görüleceği gibi örgütsel özdeşleşme öncülleri örgütsel öncüller ve bireysel öncüller olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Mael and Ashforth, 1992:10):

#### **2.1.5.1. Demografik Faktörler**

Bhattacharya (1995) ile Asforth ve Mael (1992) demografik özellikler açısından örgütsel kıdem olgusunun özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Kreiner ve Asforth'a (2004) göre, bireylerin örgütsel özdeşleşme dereceleri ile mizaç ve eğilimleri arasında hiçbir ilişki yoktur hatta bununla ilgili literatürde çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu kapsamda son zamanlarda yapılan bir çalışmada pozitif ruh halinin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkilediği ve insanın erdem, mutluluğu ile rol çatışmalarının olumsuz yönde etkiledikleri gözlemlenmiştir (İşcan, 2006: 16).

Huggins ve arkadaşları (1998) örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerden biri olarak cinsiyet faktörüne değinmişlerdir. Örgütte erkeklerin özdeşleşme seviyesinin kadınlara oranla yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Sanduk, 2015: 36). Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen diğer bir faktörde yaştır. Özdemir (2007) bir akaryakıt dağıtım firmasının çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında çalışanları yaşları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Özdemir, 2007: 15).

Alan incelemesinde demografik özelliklerin bazı araştırmalarda örgütsel önceller ve bireysel önceller gibi ayrı bir başlık olarak alındığı da görülmüştür ancak Mael ve Ashforth'un (1992) araştırmalarında bu kavrama rastlanılmamıştır. Demografik faktörlerin, bireylerin kimliğiyle ilgili hususlar olması nedeniyle bireysel önceller arasında yer alması gerektiği değerlendirilmiştir. Demografik faktörlerden özdeşleşmenin önceli olan bireysel faktörlerin bazıları; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, etnik köken, tecrübe, kıdem durumu ve güvenlik olarak sıralanabilir. Literatür incelemesinde bu faktörlerin örgütsel özdeşleşmeyi belli seviyelerde etkiledikleri görülmüştür.

#### **2.1.5.2. Bireysel Faktörler**

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen bireysel faktörler; yakın ilişki kurma, iş tatmini, iş arama, bireysel değerler ve rol çatışması şeklinde sıralanabilir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

##### **2.1.5.2.1. Yakın İlişki Kurma**

Tüzün ve Çağlar (2008) sosyal etkileşimin ve iletişimin yüksek olduğu örgütlerde yakın ilişkilerin olgusu olduğunu söylemektedirler. Bireylerin örgütte birbirleriyle yüksek etkileşim ve iletişim halinde bulunmaları örgütsel özdeşleşmenin de yüksek

olacağı beklentisini ortaya çıkarır. Ayrıca bireylerin örgüte katılım düzeyleri ne kadar fazlaysa birey ile örgüt o kadar özdeşleşmiş demektir.

Örgüt grupları arasındaki pozitif ilişki bireyin kendisini sosyal bağın üyesi olmasına ve bireyin örgütle kuvvetli özdeşleşmesine katkı sağlamaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008:1018).

#### **2.1.5.2.2. İş Tatmini**

Akbaş ve Çetin (2015) birey tarafından işin özelliklerinin anlamlandırılması sonucu iş hakkında oluşan pozitif duygu ve düşünceler olarak açıklamışlardır. Bireyin elde ettiği maddi çıkarlar dışında çalışma grubu ile beraber zaman geçirmesi ve mutluluk duyması iş tatmini ile kavramlaştırılmaktadır (Akbaş & Çetin, 2015: 83).

#### **2.1.5.2.3. Bireysel İmaj ve Örgütsel İmaj**

İmaj; kişi ve grupların belli nesnelere hakkındaki inanç düşünce ve tutumların algılayış şeklidir (Karabey ve İşcan, 2007: 32).

Örgütsel imaj; çalışanların ve diğer paydaşların örgüt için kafalarında oluşturmuş oldukları taslaklardır. Çalışanlar ve diğer paydaşlar örgütle dolaylı ve dolaysız ilişkiler kurduklarında bu taslaklar düşünsel hale gelir. Örgütsel imaj bir örgütün yapmış oldukları faaliyetler ile ilgili paydaşların algı ve tutumlarını oluşturan örgütsel sinyallerin toplamıdır (Özgözcü, 2017: 53).

#### **2.1.5.2.4. İş Arama**

İş arama bireyin işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında yer alan bir davranış olarak görünmektedir. İş arayan bir çalışanın örgütü ile özdeşleşmiş olmasını bu çerçevede beklenmesi söz konusu değildir.

#### **2.1.5.2.5. Bireysel Değerler**

Bireysel değerler çalışanların sahip olduğu, hayatının her kesitinde önem verdiği ideallerini hayata geçirmek için yaptığı seçimlerdir (Başol vd., 2012: 60).

Rokeach'a göre değerler amaç ve araçsal olarak iki kategoriye ayrılır. Amaçsal değerler yaşam için gerekli olan temel amaçlar, araçsal değerler ise bu amaçları gerçekleştirmek için kullanılan yol ve yöntemlerdir (Uyguç, 2003: 3).

Bireysel değerler, örgüt üyelerinin rollerini seçmelerinde ve rehberlik edinmelerinde yol gösterir. Örgüt içerisinde onaylanmayan davranışları yok eder, ortak değerleri taşıyan bireyleri birleştirici işlevler yapar (Tezer vd., 2003: 17).

#### **2.1.5.3. Örgütsel Faktörler**

Mael ve Ashforth (1992:107) yaptıkları araştırmada örgütsel öncüller kapsamında; örgütsel ayırt edicilik, örgütsel prestij, örgütler arası rekabet ve örgüt içi rekabeti belirlemiştir. Ayrıca sonradan bazı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş, örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda etkili olduğu kabul edilen tabloda bulunmayan diğer örgütsel faktörlerden bazıları; örgütsel iletişim, iş yerinde özerklik, örgütsel adalet, örgüt kültürü, psikolojik sözleşme, algılanan örgütsel destek, işin özellikleri ve diğer faktörler sayılmıştır (Kanten, 2012: 17).

Örgütsel özdeşleşmenin temeli sosyal olgulara dayandığından özdeşleşmeyi birçok örgütsel faktör etkilemektedir. Örgüte bağlılık, örgütsel adalet algısı, liderlik ve işten ayrılma niyeti örnek verilebilir. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

##### **2.1.5.3.1. Örgüte Bağlılık**

Örgüte bağlılık; bireyin çalışma grubu ile girmiş olduğu kimlik bütünselliğidir. Çalışan ile örgüt arasında oluşan ilişki örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Sökmen ve Bıyık, 2016: 4).

Çalışanlar örgütlerine bağlı olduğu sürece başarı sağlar ve bu başarı sonucunda oluşan kişisel deneyim ve tecrübeleri yine örgüt için kullanırlar. Çalışanların örgüt üyesi

olarak kalma istekleri, örgüt değer ve tutumlarını benimsemeleri örgüt ile oluşan bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Kısacası örgüte bağlılık örgütün çalışan tarafından benimsenmesi ve kendisi ile özdeşleşmesidir (Çakınberk vd., 2011: 14).

#### **2.1.5.3.2. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet örgütlerde meydana gelen ödül ceza ve yaptırımların nasıl yönetildiğini ve dağıtıldığını açıklayan sosyal normlar ve kurallardır. Çalışanların örgüt içerisinde çalışma arkadaşları ve üstleri ile gerçekleşen sosyal ve ekonomik oluşumlar algılanan örgütsel adaletin ilişkisini açıklar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Çalışanlar örgütün adil olup olmama durumlarına göre davranışlarını şekillendirmektedirler. Örgütün adil olması çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 22).

#### **2.1.5.3.3. Örgütsel Liderlik**

Bir birey veya gruba ait amaçların gerçekleştirilmesi için; bir kişinin diğer kişileri yaptıkları faaliyetlerle etkileme yönlendirme sürecidir. Başkalarını etkileme liderliğin odak noktasıdır. Liderlik örgütsel süreçlerde otoriteyi kullandırma, emir verme, itaat ettirme gibi kavramlarla yakın ilişkilidir. Örgütsel örgütlerde oluşan sağlam kimlik yapıları ile çalışanları etkileme, saygı ve anlayış üzerine kurulmuş liderlik anlayışında özdeşleşmiş örgüt yapısı ortaya çıkar (Balaban, 2018: 44).

#### **2.1.5.3.4. Diğer Örgütsel Faktörler**

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen diğer örgütsel faktörlerden pozitif ve negatif olanlar çeşitli çalışmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen pozitif faktörlerden bazıları; çalışanların örgüt içinde yakalayabilecekleri başarı fırsatları, maddi ödüllendirmeler ve maaş promosyonları, çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişki, işin kalitesi, yüksek teknoloji faaliyetleri ve karar mekanizmasına katılım olarak sıralanabilir. Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen negatif güçler olarak ise; örgütün tanımlanamayan rolleri, iletişim eksikliği, yabancılaşma, şirketin belirsiz geleceği ve

şirketin gerçekleştirilemeyecek hedeflerinin olması belirlenmiştir (Polat, 2009: 82; Tokgöz, 2012: 18).

### 2.1.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşmenin çalışan ile grup arasındaki sonuçları günümüz örgütleri için önem arz eden bir faktördür. Örgütte sadık ve mutlu çalışanın olması, çalışan devir hızının düşük olması, çalışan ve grubun mutlu olması örgütle özdeşleşmenin olduğunun göstergesidir (Demirci, 2010: 31).

Mael ve Asforth (1992) örgütün finansal açıdan güçlü olması çalışanın örgütün kararlarına katılması sonucu bundan mutluluk ve memnuniyet duyması örgütsel özdeşleşmenin bir sonucudur (Mael & Asforth, 1992:109). Çalışanların örgütün amaç ve hedefleri ile bütünleşmesi örgütün başarılı olmasında rol oynar. Çalışanın örgütün varlığından haberdar olması, örgütün başarısını kendi mesleki başarısından üstün tutması örgütle özdeşleşmiş bir çalışan yapısının sonucudur (Taşkın, 2016: 48).

Örgütsel özdeşleşme için yapılan bazı araştırmaların sonuçları şu şekildedir.

Örgütsel özdeşleşme örgüte birçok destek sağlayan davranışların sonucudur. Bunlara örnek olarak; işten ayrılma niyeti, performans ve üretkenlik, yaratıcılık ve örgüt uyumu, vatandaşlık davranışı, işbirliği davranışı verilebilir (Derin, 2014: 69-70). Güçlü bir örgütsel özdeşleşme, örgüt içerisindeki iletişim, etkileşim ve güveni artırıp örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına neden olur (Sen & Bhattacharya, 2001: 28).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların; başarı ve başarısızlık, organizasyona ait olma veya organizasyonun hedefleri ile giderek daha uyumlu olmaları ve kuruluşun bir parçası olma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşme; çalışanın organizasyonlarını davranışsal açıdan desteklemesi, iyi ve kötü günlerde örgütleriyle dayanışma, kendilerini örgütle kişileştirme ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri şeklinde ifade edilebilir (Akt. Turunç ve Çelik, 2010: 5).

Örgüte sağladığı faydalar açısından ele alındığında örgütsel özdeşleşmenin; motivasyon, iş tatmini, örgüte sadakat, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işbirliği davranışı ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Çetinkaya & Çimenci, 2014:365). Birçok araştırmacıya göre özdeşleşmenin birey, grup ve örgüt

seviyelerinde önemli işlevleri vardır. Örneğin örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı ile pozitif açıdan ilişkili, işten ayrılma davranışları ile negatif açıdan ilişkilidir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, sadakat, üretim, örgütsel vatandaşlık, örgütsel kurallara uyum, örgütsel değişime tepki ve iletişime açıklık gibi davranışlarda belirleyici rol oynadığıyla alakalı birçok araştırma yapılmıştır.

Miller vd. (2000) özdeşleşmenin, çalışanlar tarafından örgütün hedeflerinin idrak edilmesini sağladığı yönünde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel etkinlik ve amaçları şekillendirme olanakları sunmaktadır. Bununla birlikte özdeşleşme, örgütsel değer ve amaçları kabul ederek belirsizliği en aza indirmektedir. Dolayısıyla bireyler bağlı buldukları örgüt ile özdeşleştiklerinde, pozitif davranış ve tutumlar sergilemektedirler. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgüt değerleri ve örgüt kimliği ile uyumlu davranışlar hususunda artışa sebep olacağı için örgüt üyelerinin eşgüdüm sağlamaları ve davranışlarını yönetmelerinin de önemli yollarından biri şeklinde görülmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 25).

Bir taraftan da özdeşleşme, bireyin benlik algısını genişleterek emniyet ihtiyacı, bir gruba ait olma ihtiyacı ve diğer bireylerle ilişki kurmaya dair ihtiyaçlarını karşılayarak belirsizlikleri azaltmaktadır.

Bireyler özdeşleşerek benlik saygısını artırır ve kendini olumlu yönlendiren düşünceler yaratır (Ashforth vd., 2008:145). Buna ek olarak, özdeşleşme, bireyin kendisini içinde bulunduğu ortamda tanımlamasını ve konumlandırmasını, farklı kimlikler arasında bir bütünlüğü sürdürmesini, bu bütünlüğü sürdürmesini, saygın bir kimlik oluşturmasını ve kendisini benzersiz hissetmesini sağlar (Van Dick vd., 2004: 41; Ashforth vd., 2008: 25).

Özdeşleşme bireylerin özdeşleştikleri grupların diğer üyelerine ilişkin taraflı bir tutuma sebep olmaktadır. Bu taraflı tutum bireyleri diğer örgüt üyelerine yönelik destekleyici davranış ve tutumlara yöneltmektedir. Bireyler örgüt ile güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde, örgütün faydasına olan davranışların bir taraftan da kendi faydalarına da olacağını düşünmektedirler. Çoğunlukla örgüt perspektifinden düşünerek hareket etmekte ve örgüt için daha fazla çaba göstermektedirler. Çalışan ve

örgüt çıkarlarının bir araya gelmesi, çalışanın aynı zamanda hem kendisine hem de örgüte fayda sağlamasına olanak tanımaktadır (Dutton, Dukerich and Harquail, 1994: 28). Dolayısıyla örgütün amaç, kural ve değerlerini içselleştirerek kabul eden bir çalışanın, kendisini örgütü ile bir bütün hissederek örgütsel özdeşleşme sürecine dâhil olacağını, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığını görmesinin ardından örgütsel vatandaş düzeyine çıkabileceğini, tüm bu sürecin sonunda da içerisinde bulunduğu örgüte bağlı bir çalışan haline gelebileceğini söylemek mümkündür (Karalar, 2015: 135).

Örgütsel özdeşleşmenin, çalışan ihtiyaçlarını birçok açıdan karşıladığı söylenebilmektedir. Böylelikle çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, kendilerini örgütleri ile tanımlamakta ve örgüt çıkarlarına yönelik hareket etmektedirler. Sürekli değişen günümüz koşullarında, belirsizlikler içerisinde çalışmaya devam eden çalışanların faaliyetleri yerine getirirken, örgütsel özdeşleşmenin örgüt ile çalışanlar arasında bir köprü görevi görmesi ve bu şekilde oluşturduğu aidiyet duygusu ile çalışanların belirsizlikler ile mücadele edebilmelerini kolaylaştırmasıdır (Chreim, 2002: 17).

Kısacası örgütle özdeşleşen çalışanlar örgütün varlığının sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Yani örgüt ile özdeşleşen çalışanların örgütte var olması örgütünde varlığına neden olur. Bu ilişki ile birlikte iki faktör ortaya çıkar. Birinci faktör çalışanlar arası dinamikler güçlü bir özdeşleşmeyi ve çalışanlar arasında artan bir işbirliğine neden olur. İkinci faktörde çalışan ile çalışma grubu arasında örgüt için olumlu katkılar sağlar. Örgütte olan sosyal güvenin artması güçlü bir özdeşleşmenin sonucudur. Örgütsel özdeşleşmeler hem örgüt hem de çalışanlar açısından yapıcı sonuçlar ortaya çıkarır (Kaplan, 2018: 67).

## **2.2. Örgüte Bağlılık**

### **2.2.1. Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Bağlılık, Latince kökenli olup birleştirmek anlamına gelen bir kavramdır. Bu kavram duygusal olarak harekete geçme durumu ve bir şeylere ait olma hissi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2013: 38).

Bağlılık, bir çalışana, düşünceye veya örgüte karşı gelişebilir. Çalışanların, örgütlerinin amaç ve hedefleri için çaba sarf etmeleri ve kendilerini örgütleri ile içselleştirmeleri sonucunda bağlılık oluşmaktadır (Tutar, 2014; Vural & Coşkun, 2007.133). Bağlılık, çalışanın iş ilişkisine yönelik algısı ve örgütün değerlerine olan inancı ve sadakati doğrultusunda gelişen, çalışanların örgütlenmesinde etkili olan psikolojik bir güçtür (Ahluwalia ve Preet, 2017: 95). Bağlılık doğal olarak gelişir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin niteliğine göre şekillenir. Bağlılık, hedeflerin ve değerlerin bir araya gelmesi ve ileriye dönük planların yapılması nedeniyle gelişen bir tutum ya da zihniyet olarak görülebilir (Jena, 2015: 45).

Çalışanlar örgüt kurallarına yönelik “uyuma” ve “bağlanma” olmak üzere iki tür davranış sergilerler. Uyuma davranışı, çalışanların örgüt kurallarını benimsemeden gerçekleştirdiği davranışlar iken, bağlanma davranışı çalışanların örgüt kurallarını, hedeflerini kendi isteği ile benimseyerek gerçekleştirdiği davranışlardır (Tutar, 2016: 52).

### **2.2.2. Örgüte Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Araştırmacılar tarafından uzun yıllardır üzerinde yoğun olarak çalışılan önemli kavramlardan biri de örgüte bağlılıktır (Azeem & Altalhi, 2015: 5).

Örgüte bağlılık; örgütlerin çalışanlarının bireysel amaç ve beklentilerine katkı sağlaması ve gerçekleşmesine yardımcı olması doğrultusunda çalışanlarında örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için özveri ile çalışması, örgüte karşı sadakat göstermesi, fedakârlık yapması ve bu şekilde gelişen duygusal bir durum olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2015: 21; Güney, 2017: 35). Örgüte bağlılık, çalışanın örgütsel özellikleri veya örgütün bakış açısını özümseme derecesidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 46).

Örgüte bağlılık, kendi içinde iki temel duyguyu barındırmaktadır. Bu duygular, sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat duygusu çalışanın işine duyduğu sorumluluğunu ve örgütü ile özdeşleşme derecesini yansıtır. Örgütte kalma eğilimi ise çalışanların kendi değer ve beklentilerini örgütlerinin değer ve beklentileri ile değerlendirmeleri sonrasında örgütlerinde kalmanın yararlarını gözetip karar vermelerini içermektedir (Uygur, 2015: 8).

Örgüte bağlılık, çalışanın örgüt ile ilişkisini yansıtan ve çalışanın örgütte varlığını sürdürüp sürdürmeme kararıyla bağlantılı olan psikolojik bir durumdur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016; Vural & Coşkun, 2007: 49). Örgüte bağlılık, bir bireyin kimliğinin belirli bir örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütün üyesi olmasının göreceli gücüdür. Örgüte bağlılık üretken bir işgücü için vazgeçilmez önemi olan bir konudur (Mensah and Anjei, 2015: 22).

Örgüte bağlılık, çalışanların bağlı bulunduğu kurumun varmak istediği nokta doğrultusunda emek harcaması, mücadele etmesi ve çalışanların bu süreçler sonunda örgüt üyeliğini ilerletmek istemesidir. Örgüt üyeliğini ilerletmek isteyen çalışanın kurumun vizyon ve misyonuna daha fazla katkı sağlayacağı beklenen bir gelişmedir (İyigün, 2014: 19).

Çalışanların performansına, iş doyumuna ve verimliliğine katkıda bulunan örgüte bağlılık, çalışanların bir örgütte devam etme ve çalışma arzusunu ifade eder (Güleç ve Samancı, 2018: 25). Örgüte bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesinde önemli bir tutum olup, çalışanın örgütü adına çaba sarf etmesinde ve örgütünün bir üyesi olarak varlığını sürdürmesinde etkili güçlü bir istektir (Ahluwalia & Preet, 2017: 18).

Örgüte bağlılık; çalışanların kimliklerini örgütlerinin değerleri ile tanımlamaları, örgütleri adına yüksek çaba göstermeleri ve bunu isteyerek yapmaları, kararlarda fikirlerini sunmaları ve örgütlerinin amaçlarını içselleştirmeleri olarak ifade edilebilir (Ersoy Yılmaz & Aras, 2015: 38). Örgüte bağlılık, çalışanların örgütleri ile kimlik birliği yaparak gerçekleştirdikleri güç birliğidir. Örgütlerine bağlı çalışanlar çalıştıkları örgütlere karşı olumlu düşünceler beslerler, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için işlerinin gereklerini istekli bir şekilde yaparlar ve örgütlerine uzun süreli katılım gösterirler (Tutar, 2014: 9).

Örgüte bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgütlere karşı duydukları bağın gücünü, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını tanımlar ve bu bağlılık çalışanların örgütlerine sadakat göstermeleri, kendilerini örgütlerine ait hissetmeleri ve özveride bulunmaları ile doğrudan ilişkilidir (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2017: 16). Örgüte

bağlılık, iyi yönetilir ise örgütsel etkinlik, ilerlemiş bir performans ve azalan devamsızlık gibi yararlı sonuçlara yol açmaktadır (Laka-Mathebula, 2004: 10).

Örgütlerin, işlerini iyi yapan çalışanlara sahip olması devamlılıkları için yeterli değildir. Çünkü bu örgütler nitelikli çalışanlara sahip olsalar bile bu çalışanlardan uzun süreli olarak faydalanamıyorlarsa belli bir süre sonra dağılarak yok olmaya mahkûmdurlar. Bu nedenle, örgütlerin uzun süreli hayatta kalabilmeleri için nitelikli çalışanları bünyelerinde tutabilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla örgüte bağlılık, çalışanların örgütlerinde emekli oluncaya denk kalıp kalmayacaklarını ya da başka bir örgüt ya da işe geçip geçmeyeceklerini doğrudan belirlemektedir. Örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar örgütlerinin birer üyesi olarak kalmaya devam ederler ve örgütlerinden ayrılma gibi olumsuz bir tutum ya da davranış içerisinde asla bulunmazlar (Colquitt & vd., 2015.: 25).

### **2.2.3. Örgüte Bağlılığın Önemi**

Nitelikli insan gücünün var olması ve çalışanların örgütte kalmalarının rekabette başarı sağlayacağı düşüncesi çalışmacıların ve yöneticilerin bağlılık konusuna olan merakını arttırmaktadır. Örgüte bağlılık kavramının örgütler tarafından önemli bulunmasının en temel nedeni pozitif çalışan davranışları üzerinde oluşturduğu olumlu etkilerdir (Ersoy Yılmaz & Aras, 2015: 85). Doğru çalışmanı örgüte kazandırmak ve uzun süre örgütte tutmak zor bir iştir. Çalışanların ekonomik beklentilerinin dışında çalışma koşulları, iş doyumunu, çalışan ihtiyaçları ve örgütün yapısı gibi çeşitli konularda beklentileri olacaktır. Bu nedenle, çalışanların bağlılığı için örgütlerin çalışanlarını iyi tanınması önem arz etmektedir (Şengün, 2016: 15).

Her örgüt; kar elde etmek, insanlara hizmet vermek ve varlığını sürdürmek olmak üzere üç genel amaç için kurulmuş sosyal sistemlerdir. Bu amaçların sadece sahip olunan hammadde, teknoloji, yapı vb. gibi maddi kaynaklarla sağlanması mümkün değildir. Sosyal bir sistem olan örgütler için amaçlarına ulaşmada en değerli kaynak insanlardır. Bir örgütün insan kaynağından verim alabilmesi insanların çalıştığı örgüte bağlılığı ile mümkün olabilir. Bunun içinde çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için örgütsel amaçları benimsemeleri gerekmektedir. Yöneticiler çalışanların bağlılığını sağlamak için çalışanlarda güven yaratabilmeli ve

bu çalışanların gereksinimlerini, fikirlerini, amaçlarını önemseyip destekçileri olabilmelidirler. Unutulmamalıdır ki, bir örgütün yaşaması için örgüte bağlılık oldukça hayati bir öneme sahiptir. Küreselleşme ve rekabet ortamlarının artmasıyla beraber örgütler için çalışanlarının bağlılıkları daha değerli olmaya başlamıştır. Eğer, çalışanın amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri birbirini tamamlayabilirse, kişi kendisini örgüt ile özdeşleştirebilir ve fedakârlıkta bulunabilir. Bir örgüt için fedakâr çalışan hazine gibidir. Çünkü fedakâr insan çalıştığı örgütün sadece altın çağında değil kriz durumunda da yanında olan ve başka iş teklifleri olsa bile örgütünü bırakmayan insandır. Örgütler, üst düzey teknolojiye ve ekonomiye sahip olsalar bile insan kaynaklarından yoksun iseler sıkıntıya girmeleri kaçınılmazdır. Ancak örgütler çalışanlarının motivasyonlarını sağarlarsa çalışanlar kıt kaynaklarla bile örgütsel verimlilik ve etkililik sağlayacaklardır (Vural ve Coşkun, 2007: 42).

#### **2.2.4. Örgüte Bağlılık Süreci**

Örgüte bağlılık süreci işe yeni başlayanları profesyonelliğe dönüştürme süreci olup, mesleki sembollerin, değer ve normların yeni başlayanlar tarafından benimsendiği bir entegrasyon sürecidir (Devenish & vd., 2016: 35). Bu süreç, örgüte giriş ve toplumsallaşma ile gelişen, yetersiz bağlılık söz konusu olur ise örgütten ayrılma ile sonuçlanan bir süreçtir. Birey örgüte giriş aşamasında çeşitli iş alternatiflerini, bireysel ve örgütsel beklentileri değerlendirerek uygun gördüğü örgütte çalışmaya başlar. Başlangıç sonrasını toplumsallaşma aşaması takip eder. Çalışan toplumsallaşma aşamasında örgütü etkiler ve etkilenir. Çalışanın iş doyumu arttıkça örgüte bağlılık düzeyi de yükselecektir. Çalışanın bağlılık düzeyinin düşük olması ayrılma isteğini arttıracak ve alternatif iş imkanlarını değerlendirmesi ile sonuçlanacaktır (Balay, 2014: 36; Doğan, 2013: 47).

Örgüte bağlılık, bireysel ve örgütsel eğilimlerin etkisi sonucunda zamanla gerçekleşen bir tutumdur. Çalışan-örgüt arasındaki ilişki ve çalışanın işverene yönelik düşünceleri doğrultusunda bağlılığa yönelik tutumlar devamlı olarak gelişmektedir. Bu durum örgüte bağlılık sürecinin oluşumunda kişilerarası sorunların etkisinin önemli olduğunu göstermektedir. İşe alınacak kişilerin seçimi ve toplumsallaştırma bağlılığın oluşmasını sağlayacak iki önemli aşamadır (Doğan, 2013: 21; Balay, 2014: 37; Altuntaş, 2014: 12; Devenish & vd., 2016: 25).

#### **2.2.4.1. İŖe Alma ve Seçme Süreci**

rgterin iŖe alma ve seçme politikalarının alıŖan bağlılığının yaratılmasında etkili olması beklenir. İŖe alım politika ve uygulamaların bağlılık merkezli olduğu dŖnlrse, iŖe alım aŖamasında etkin iletiŖim, değer ve beklentilerin önemi göz ardı edilemez. Bağlılık merkezli iŖe alım süreci, seçilen kiŖilerin değerleri ile örgütsel değerlerin uyumlu olması ve toplumsallaŖmaya açık olmaları yönünden değerlendirilir. Bu nedenle, bu süreç değer ve beklentilerin değerlendirilmesi ile bunların örgütsel beklentiler ile uyumlanmasını kapsamaktadır. Değerleri örgütün değerleri ile uyumlu olan kiŖilerin iŖe alınması, örgüte bağlılığın oluŖumunu kolaylaŖtıracaktır. Ayrıca rgte bağlılığın oluŖumunda iŖe alınan bireyin istekliliği de önem arz etmektedir (Balay, 2014: 17; Doğan, 2013: 145; AltuntaŖ; 2014: 74).

#### **2.2.4.2. Örgütsel ToplumsallaŖma**

ToplumsallaŖma, eğitim merkezli geliŖimsel bir süreçtir. Örgüte yeni baŖlayan alıŖanlar örgütün misyonunu, hedeflerini kavrayıp, mesleki dilin temelini oluŖurmakta beraberinde profesyonel rolü kimliğe entegre etmektedir.

Örgütsel toplumsallaŖma, alıŖanın örgütün yeliğine uyumu için gerekli olan değerleri, becerileri, davranıŖları ve bilgiyi ne ölçüde iselleŖtirdiėini gösteren süreçtir. Bu süreçte alıŖan, görev değerlerini anlamaya alıŖır. alıŖanın etkin bir toplumsallaŖma süreci geçirmesi bağlılığını, baŖarısını ve uyumunu güçlendirecektir. Tam tersi etkin olmayan bir toplumsallaŖma süreci, alıŖanın bazı örgütsel değerlere direnç göstermesi ve iŖten ayrılması ile sonuçlanacaktır (Balay, 2014: 48; AltuntaŖ, 2014: 36). Örgüte yeni katılan alıŖanlar, toplumsallaŖma sürecinde istenen değerleri, tutumları, bilgileri ve becerileri edinmektedir. BaŖarılı bir toplumsallaŖma süreci insan kaynakları yönetimine olumlu katkı sağlarken, baŖarısız bir toplumsallaŖma süreci iŖten ayrılma oranını arttıracadığı için insan kaynakları yönetimini olumsuz etkileyecektir (Hamzah & Achu, 2019: 18). Bu nedenle, toplumsallaŖma sürecinde alıŖanın bağlılık duygusunun güçlendirilmesi alıŖan performansını olumlu etkilerken, iŖten ayrılma gibi olumsuz alıŖan davranıŖlarını da azaltmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007: 15). İŖten ayrılmadan önce çoğu alıŖan geri çekilme biliŖleri olarak tanımlanan bir aŖamayı geçirir. alıŖan bu aŖamada örgüte bağlılık düzeyini, yapıp yapmaması gereken faaliyetleri ve örgüte

yönelik duygularını değerlendirir. Örgüt, çalışanların iş memnuniyetini arttırmaya odaklanarak geri çekilme bilişlerini azaltabilir (Westover vd., 2010: 23). Örgütsel toplumsallaşma süreci yeni başlayan çalışanların uyumu için birçok harcama gerektirmektedir. İşten ayrılma toplumsallaşma sürecinin başarısız olduğunu gösterdiği gibi örgüte olan maliyeti de yüksek olacaktır. Bu sonuçtan iki tarafta zarar görecektir. Bu yüzden başarılı bir toplumsallaşma süreci örgüt için önemlidir (Balcı, 2003: 38).

### **2.2.5. Örgüte Bağlılık Göstergeleri**

Örgüte bağlılığın kişiye, zamana ve yere göre değişebilmesi, farklı incelenebilmesinin yanı sıra, kişinin örgüte bağlı olup olmadığını gösteren belirli göstergelere de sahiptir. Bu göstergeler beş ana başlık altında sınıflandırılmaktadırlar. Bunlar; (Tutar, 2016: 22).

#### **2.2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma**

Çalışanın örgüte bağlılık hissedebilmesi için örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi gerekmektedir. Bu da ancak çalışanın amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesi ile mümkün olmaktadır (Gayır, 2011: 8). Çalışanın bireysel değerleri, amaçları ve yaşamdan beklentileri ile örgütün kişiye verebilecekleri arasında ortak nokta bulunması, yararlı ve yüksek düzeyde bağlılık oluşmasında etkilidir (Tutar, 2014; Tutar, 2016: 35).

#### **2.2.5.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme**

Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve kendisini geliştirebilmesi için çalışanların daha çok çaba göstermesi çok önemlidir. Çalışanın kendi isteği ile gerekli durumlarda kalıp, hiçbir beklentisi olmadan fazladan mesai yapması gibi fedakârlıklar ancak çalışanın örgüte bağlı olması ile mümkün olabilmektedir (Vural & Coşkun, 2007: 8; Öztürk, 2013: 16).

Çalışanın örgüt için gösterdiği çaba, beklenen düzeyin üstünde bir çabadır. Çalışan, bireysel beklentisi olmadan sadece örgüt başarısı için fedakârlık yapar. Bu da çalışanın örgütünü benimsediğini gösterir (Tutar, 2014: 11; Gayır, 2011: 22).

### **2.2.5.3. Örgütte Varlığı Sürdürmeye Dair Duyulan İstek**

Çalışanın örgüte bağlılık göstermesi, örgütünde çalışana bağlılık göstermesinin bir sonucu olarak görülmektedir. Örgütün, çalışanın beklenti ve isteklerine önem vermesi, çalışanın desteklemesi çalışanın örgüte bağlılığını arttıracak ve örgüte bağlılığı artan çalışan örgütü için elinden geleni yapacak ve örgütten ayrılmak istemeyecektir (Vural ve Coşkun, 2007: 23).

Çalışanın bireysel çıkarları ile örgüt çıkarları arasında fark gözetmeden, zamanını etkin kullanarak, rol dışı uğraşlar ile örgüt adına çaba göstermesi ve gelişim göstermeye açık olması çalışanın örgütte varlığını sürdürmeye yönelik istek duymasından kaynaklanır (Tutar, 2016: 38).

### **2.2.5.4. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme**

Kendini anlatabilme olarak tanımladığımız kimlik kavramı aynı şekilde örgütler içinde kendini ifade edebilme anlamını taşımaktadır. Kendi kimliğini açık bir şekilde tanımlayabilen bir çalışan, örgüt kimliğini anlatırken sahiplenirse, kişi örgüt kimliği ile bütünleşmiş demektir. Bu özdeşleşme örgütün çalışan kimliğine değer vermesi, çalışana şartsız yarar sağlamanın bir sonucu diyebiliriz. Çalışanda bunun sonucunda örgütsel amaçları her şeyin üstünde tutacaktır (Öztürk, 2013: 45). Unutulmamalıdır ki herhangi bir örgüte ait olma hissi, çalışanları mevcut performanslarını artırmaya ve işlerini etkili bir şekilde icra etmeye motive edecektir (Long vd., 2016: 38).

### **2.2.5.5. İçselleştirme**

Çalışanın amaç ve değerleri ile kurumun amaç ve değerlerinin örtüşmesi ve uyum içinde olmasıdır. Kurumun değer ve kurallarını, çalışan kendi değer ve kuralları olarak görmesi ve bunu samimi olarak kabul etmesidir ve içselleştirmenin gerçekleşmesi uzun zaman gerektirir. İçselleştirmede normatif bağlılık vardır (Balcı, 2003; Vural &

Coşkun, 2007:128). İçselleştirme, çalışanın örgütsel değerleri kabul etmesine dayanan bir katılımdır (Sharma ve Sinha, 2015: 25).

Çalışanlar sürekli bireysel değerleri ile örgüt değerleri arasında uyum olmasını ister. Bu uyum sağlanırsa çalışanlar çok mutlu olurlar ve örgütlerinde daha uzun süre çalışırlar. Örgüt açısından bakıldığında içselleştirme örgütlerin en çok sevdiği bağlılık boyutudur. Çünkü içselleştirme çalışanların örgütlerini daha çok savunmalarını sağlar. Ayrıca içselleştirme örgütlerin çalışanlarını farklı konularda daha kolay etkilemesine yardımcı olur. Bu nedenle örgütlerin en çok güvendiği çalışanlar bu çalışanlardır (Güney, 2017: 65).

### **2.2.6. Örgüte Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgüte bağlılık tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere 3'e ayrılmaktadır. Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuyu farklı açılardan değerlendirmeleri sonucunda gelişmiştir. Çoklu bağlılık sınıflandırması ise, örgüt kapsamında çeşitli unsurların değişik düzeylerde bağlılık türlerinin oluşumuna sebep olabileceği için diğer bağlılık türlerinden farklı olarak ele alınmıştır. Ayrıca tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıklara ait çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara aşağıda sırasıyla değinilecektir (Uygur, 2015: 33; Tutar, 2016: 15; Güney, 2017: 19).

#### **2.2.6.1. Tutumsal Bağlılık**

Çalışanlar, bir durum ya da çalışana karşı sahip oldukları bilgiler ve düşünceler doğrultusunda çeşitli tutumlar geliştirirler ve bu tutumlar çalışanları belirli davranışları yapmaya yönlendirmektedir (Güney, 2017: 29). Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütünün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütü ile özdeşleşmesi, örgütteki rolüne sadakat duygusu ile bağlılık göstermesi ve bu doğrultuda görevini istek ve kararlılıkla yerine getirmesini ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık gösteren çalışan için ücret, prim vb. gibi maddi ödüllerden çok terfi, teşekkür yazısı vb. gibi motivasyonu arttırıcı ödüller daha önemlidir çünkü, tutumsal bağlılık duygulara odaklanır (Gül, 2002: 18). Çalışanın çalıştığı örgütü ve mesleği ile ilgili sorumluluk üstlenmesi, örgütüne ve mesleğine yönelik düşünceleri kişisel özelliklerine bağlı olacak ve bu durum çalışanın tutumunu etkileyecektir (Giffords, 2003: 15).

Tutumsal bağlılık, bireyin örgüte uyumunu ve katılımını kapsayan, bireyin örgüte olan sadakat derecesini yansıtan bağlılığı temsil eder (Nehir & vd., 2010: 28). Tutumsal bağlılık, çalışanların birçok açıdan kendi amaç ve değerlerinin, örgütün amaç ve değerleri ile uyumlu olduğunu düşündükleri bir bağlılık türü olarak görülebilir (Doğan, 2013: 35). Bu örgüte bağlılık türünde, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanılmaktadır. Çalışanlar, örgütsel amaçlar doğrultusunda aktif katılımlar ve duygusal bağlılıklar kurarak sosyalleşmektedirler (Ersoy, Yılmaz ve Aras, 2015: 22).

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgüte psikolojik bağlılığıdır. Çalışanın hedef ve değerleri ile örgütsel hedef ve değerlerin uyum göstermesidir. Tutumsal bağlılık üç faktör ile karakterize edilebilir. Bunlar (Şenturan, 2014: 15);

- Örgütün hedef ve değerlerine kuvvetli bir şekilde inanması,
- Örgüt adına çaba gösterme isteği,
- Örgütte kalma yönünde güçlü bir istek hissedilmesi olarak sıralanabilir.

#### **2.2.6.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni, sınıflandırmasını çalışanların örgüte katılımlarını temel alarak yapmıştır. Etzioni yaklaşımında örgütün çalışanları üzerindeki güç ve etkilerinin temelinde çalışanların örgütlerine yakınlaşmalarının faktör olduğunu ileri sürmüştür. Bu yaklaşım çalışanların örgütlerine katılım düzeylerine bağlı olarak üç kısma ayrılmaktadır. Bunların sırasıyla açıklaması yapılacak olursa; Yabancılaştırıcı katılım da çalışanların örgütlerine karşı olumsuz katılımları söz konusudur. Çalışanlar örgütlerine bağlılık duymamalarına rağmen örgütte olan varlıklarını; maddi problemler, iş alternatiflerinin yetersizliği, işten ayrıldıklarında aileleri ile yaşayacakları coğrafi mesafe gibi sebeplerden dolayı katılımlarını sürdürmeye devam ederler. Örneğin, bir çalışanın yaptığı işi sevmediği halde başka alternatifinin olmaması ve ayrılma durumunda yaşayacağı kayıpları düşünerek çalışmaya devam etmesi yabancılaştırıcı katılımı göstermektedir. Yabancılaştırıcı katılımda iş yerindeki zorlayıcı tavırlara hapisane veya askeri kamp örnekleri verilebilir. Hesapçı katılım örgüt ile çalışan arasındaki çıkar ilişkisine dayanır. Çalışan örgüt için yaptıklarının karşılığında ödül bekler. Ahlaki katılım ise çalışan örgütü içselleştirir ve beklentiye girmeden örgüt yararı için çalışır. Hesapçı bağlılıkta örgüte karşı hissedilen psikolojik

bağ, ahlaki bağlılığa göre daha düşüktür (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2017: 14; Tutar, 2016: 19; Perçin ve Özkul, 2009: 15).

#### **2.2.6.1.2. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter, bağlılığı kişinin tüm enerjisini ve performansını örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için harcaması, örgütün hedefleri dışında kendi kişisel beklentilerini ve hedeflerini gerçekleştirmek için de örgütündeki sosyal oluşumlar ile kendisini bütünleştirmesi şeklinde ifade etmiştir Kanter (1968) yaklaşımını üçe ayırmaktadır (Güney, 2017: 21).

1. Devama yönelik bağlılık: Çalışan, örgütten kazanacağı yararı pozisyonundan sağlayacağını düşünürse sahip olduğu göreve daha sıkı sıkıya bağlanır ve örgüt ile çıkar ilişkisine girer. Bu bağlılıkta çalışanın kazançları için yaptığı maddi ve manevi yatırımlar örgüt başarısının önemli bir parçası haline gelirken çalışanın yatırımlarından kazanç sağlayabilmesi içinde örgütte varlığını devam ettirmesi ve örgüt başarısını desteklemesi gerekmektedir (Güney, 2017: 15).
2. Kenetlenme bağlılığı: Çalışanın bir gruba kurduğu ilişkilerin paralelinde oluşan bağlılıktır. Bu bağlılık çalışanın grup üyeleri ile özdeşleşmesini, yakın ilişkiler kurmasını ve ilgilenmesini, gruba yönelik duygusal olumlu yönelimler içermesini kapsar. Olumlu ilişkilerin olduğu bu grupta bağlar sıkı olduğu için çekişmeler, çatışmalar minimal düzeyde görülecektir ve kişiler gruba bağlı ve sadık olacaklardır. Grup üyelerinde biz bilinci vardır ve olumsuz durumlarda ve tehditlerde güçlü bir şekilde birlikte direnebilmektedirler. Bir gruba ait olduğunu düşünmek çalışanda duygusal yönden bir tatmin sağlayacaktır (Gül, 2002; Uygur, 2015.136). Örgüt, çalışanları arasında dayanışma ruhu yaratarak kenetlenme bağlılığını oluşturmaya çalışır. Bu dayanışma ruhunu oryantasyon eğitimleri, hizmet içi eğitimler veya çeşitli faaliyetler düzenleyerek sağlamaya çalışır. Amaç çalışanlar arasında birlik ve psikolojik bağı geliştirmeye çalışmaktır (Tutar, 2016: 19).

3. Kontrol bağıllığı: Kontrol bağıllığına sahip bir çalışan, örgütün istek ve beklentilerine uymayı doğru bulur. Bu nedenle çalışan örgütün taleplerini yerini getirir. Örgüt normlarının doğru davranışlara yönlendirdiği düşünülür (Bakan 2011: 15).

#### **2.2.6.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

Bu yaklaşım insan-örgüt arasındaki bağı psikolojik bir durum olduğunu savunmuştur. Örgüte bağıllığı 3 alt başlıkta toplayarak ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıda,

1. Özdeşleşme
2. Uyum gösterme
3. Benimseme olarak belirtilmiştir
  1. Özdeşleşme: Çalışan örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleri ile bütünleştirir, örgütün amaç ve değerlerine inanır ve kabul eder. Özdeşleşme örgütün bir parçası olma amacını taşır ve bunun için çalışan çalıştığı yer ile gurur duyacağı ilişkiler kurar ve bu ilişkileri sürdürmek için emek harcar (Gül, 2002: 19).
  2. Uyum: Çalışan, örgüte içtenlikle ve inanarak değil yüzeysel olarak bağlıdır. Çalışanın sergilediği bağıllığın temel sebebi, bazı dışsal ödülleri kazanmak ve cezalardan kurtulmaktır. Bu sebeple, çalışan örgüt normlarına uygun davranışlar sergiler. Uyum boyutunun temelinde zorunluluk vardır. Çalışan yaptıklarını severek, isteyerek değil zorunluluktan yerine getirir (Bakan, 2011: 28).
  3. Benimseme: Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin gerçek bir uyum göstermesidir. Çalışan, örgütün değerlerini içselleştirdiği için örgütün hedef ve beklentilerine uygun eylemleri istekli bir şekilde gösterme ihtiyacı duyar. Çalışan gerek var olan örgütsel değerleri gerek oluşacak değişimleri itirazsız kabullenir ve değişimlere uygun davranışlar sergiler. Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin örtüşmesi üzerine çalışanın bağıllık düzeyi ve motivasyon derecesi artacaktır (Güney, 2017: 9).

#### **2.2.6.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, Etzioni'nin yaklaşımını temel alarak örgüte bağıllığı üç biçimde açıklamıştır. Bunlar; (Uygur, 2015: 32; Gül, 2002: 11; Bakan, 2011: 78).

1. Ahlaki bağıllık: çalışan örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşir, örgütün devamı ve başarısı için herhangi bir çıkar beklemeden örgütüne değer verdiği için çaba gösterir. Ahlaki bağıllıkta çalışan kendini örgütüne adamakta, örgüt başarısı için gerekli çaba ve zamanı harcamakta ve kendisini örgüt başarısı için sorumlu görmektedir. Ahlaki bağıllıkta çalışan örgütün devamı için sürekli olarak örgütünü desteklemektedir (Gül, 2002; Bakan, 2011: 98).

2. Çıkarıcı bağıllık: Çalışanların örgütsel amaçlar için yaptıkları bilgi, tecrübe, emek ve zaman gibi yatırımların karşılığında örgütten kazanacakları ödüller ve teşviklere karşı duydukları bağıllık şeklidir (Bakan, 2011: 92). Çalışan çıkar ilişkisini değerlendirerek örgüte girer ve varlığını yararlı gördüğü sürece devam ettirir (Uygur, 2015: 94).

3. Yabancılaştırıcı bağıllık: Çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görmemektedir. Örgüt içinde çalışanın varlığı zorunlulukla sağlanmakta ve katı kurallarla beraber çalışan kısıtlamalara maruz bırakılmaktadır. Yabancılaştırıcı bağıllıkta çalışan alternatif iş olanaklarının olmaması, işten ayrılması durumunda maddi kayba uğrayacağı için örgütten ayrılamamaktadır. Ayrıca bu bağıllık türünde çalışan kendi rolü ile ilgili hiçbir kontrole sahip olmadığını ve tek başına kararlar alamadığını düşünür. Bu nedenle çalışanın kariyeri ile ilgili yaşadığı kontrol eksikliği de bu bağıllık şeklinin oluşmasına neden olmaktadır (Uygur, 2015: 7-8; Bakan, 2011: 254).

#### **2.2.6.1.5. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı**

Örgüte bağıllığı duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmışlardır. Bu üç ana bağıllığın özü, çalışanların örgüt ile ilişkisi ve çalışanların örgütteki varlıklarını sürdürüp sürdürmeyecekleri kararını belirleyecek özelliklerle ilgilidir (Özkalp ve Kırel, 2018: 18; Tutar, 2016: 22; Uygur, 2015: 12; Eren, 2015: 16; Tutar, 2014: 61; Perçin ve Özkul, 2009: 168).

Örgütlerine duygusal bağıllıkla bağlı olan çalışanlar kendileri istediğinden dolayı örgütlerine bağlı kalmaktadırlar. Devam bağıllığı ile bağlı olan çalışanlar ise zorunda oldukları için örgütlerine bağlı kalmaktadırlar. Son olarak normatif bağıllıkla bağlı

olan alışlar ise yapmaları gerektiği için örgütlerine bağlıdırlar (Pathak, Saxsena and Jaiswal, 2017: 24; Şengün, 2016: 14; Oyewobi & vd., 2012: 97).

Meyer ve Allen'in sınıflandırmasında duygusal, normatif ve devam bağlılığı çoklu boyutlar olarak değerlendirilebilir. Çünkü alışan örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağ ile bağlı iken aynı zamanda kendini örgütte kalma konusunda yükümlü hissedebilir. alışan bu bağlılık boyutlarının hepsini örgütüne karşı farklı ölçülerde hissedebilir. Ayrıca, bu üç boyutun birbiriyle ilişkili olduğunu Meyer ve Allen her tanımlarında vurgulamıŐlardır (Mardiana and vd., 2012: 103; Doğan, 2013: 77; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tz, 2016: 322).

#### **2.2.6.2. Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal bağlılık, sosyal psikologlar tarafından benimsenen yaklaşım tarzıdır. Çalışanın rgt adına oluşturduğu tutumların, örgütün gelişimi için sergilediği davranışlara dönüŐümünü kapsayan bağlılıktır (Tutar, 2016: 19; Tutar, 2014: 37; Doğan, 2013: 60-61; Bakan, 2011: 91).

Davranışsal bağlılık, çalışanın örgüte yapmış olduğu yatırımlar (aba, zaman, kıdem vs) sonucunda örgüte bağlanması durumudur. Çünkü alışan örgütten ayrılırsa yatırımlarının boşa gideceğini düşünür. Örneğin, alışan farklı bir örgütten daha yüksek bir maaş teklifi olsa bile çalışan yeni bir işe ve ortama uyum sağlamanın güçlüğü, bilgi ve tecrübesini başka bir kurum için kullanmanın zorluğunu düşünerek vazgeçebilir. Dolayısıyla, bu bağlılığın geliŐmesindeki temel görüş deđiŐ-tokuŐ düŐüncesidir (Vural ve Coşkun, 2007: 107).

Davranışsal bağlılık bireyin, geçmiŐteki davranışları sebebi ile örgütte varlığını sürdürme mantığına dayanmaktadır. Bireyin bir örgütte uzun yıllar varlığını sürdürme durumundan kaynaklı yaŐanan problemler ve bu problemlere uyguladığı çözüm yolları ile ilgilidir. alışan sergilediği davranışı çeşitli nedenlerle devam ettirmekte ve belli bir süre devam ettirdiği bu davranıŐa bağlılık göstermektedir (Perçin ve zkul, 2009: 85).

### **2.2.6.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Çalışanların işlerinden ayrılması durumunda yaşayacakları maliyetleri düşünerek örgüte bağlılık duyduklarını düşünen bir yaklaşımdır. Bu maliyetler çalışanların örgütlerine olan yatırımlarının birikimi olarak düşünülmüş ve “yan bahisler” terimi kullanılmıştır (Tutar, 2016: 44; Bakan, 2011: 22). Becker (1960)'in Yan Bahis yaklaşımı, çalışanın yan bahislere girerek tutarlı davranışlar sergilemesidir. Tutarlı davranış, belirli bir süreçte devam eden, değişik faaliyetler barındırsalar da aynı hedefe hizmet ettiğine inanılan davranışlardır. Yan bahis, çalışanın örgütten ayrılması durumunda çalışanın kaybedebileceği örgüte yapmış olduğu yatırımları için bahse girmesidir. Çalışanın örgüt için yaptığı yatırımların (çaba, zaman, bilgi, kıdem, statü vs) karşılığında öğrendikleri, örgütten ayrılması durumunda başka bir örgüt için işe yaramayacaktır ve çalışan, yatırımlarının karşılığını almak ister. Bunun içinde çalışan örgütle bir tür bahse girer. Çalışanın hareketleri tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Belki de çalışanın örgüt için harcadığı zaman ve çaba boşa gitmiş olacak ve çalışan bahsi kaybedecektir (Güney, 2017: 47).

### **2.2.6.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik, yaklaşımında örgüte bağlılığı belirleyen özelliklerde çalışanın davranışlarına olan bağlılığın etkili olduğunu ifade etmiştir. Çalışan davranışlarını herhangi bir baskı olmadan kendi kararı ile yapıyorsa sonuçlarından sorumluluk duyacak ve davranışını sahiplenecektir. Bazen tutum ve davranış birbirine ters düşebilmektedir. Örneğin, çalışan sevmediği bir işe ailesine bakabilmek için zorunluluktan girmişse, işini de bırakamayacağından işi ile ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Çalışan kendi isteğiyle yaptığı davranışını özellikle de ailesi veya toplum önünde yaptıysa davranışının doğru olduğunu inanmak isteyecek ve haklı olduğunu kanıtlamaya çalışacaktır. Çalışanın her davranışına karşı bağlılığı bir değildir. Davranışın geri dönüşünün olmaması da çalışanın bağlılığını etkileyen bir faktördür. Kişi davranışını yaptıktan sonra pişman olsa da hemen değiştiremeyeceği için davranışına karşı olumlu tutumlar geliştirecektir. Çalışan davranışını dış faktörün baskısıyla yerine getiriyorsa çalışanın davranışına olan bağlılığı düşük olacaktır. Örneğin, kişi bir işe ailesinin zoruyla girmişse, bu durum davranışına olan bağlılığını azaltacaktır (Uygur, 2015: 32).

### **2.2.6.3. Çoklu Bağlılık Sınıflandırması**

Çoklu bağlılık sınıflandırması, diğer yaklaşımlara oranla daha yenidir. Kelman (1958) çoklu bağlılığa ilk katkı yapan kişilerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, örgüte bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık bileşenlerinin birisinin etkisi ile gelişmesinden daha karmaşık olduğunu ve bu üç bileşenin karşılıklı etkileşimi ile geliştiğini ifade etmektedir (Laka-Mathebula, 2004: 78).

Çoklu bağlılık sınıflandırması, tek boyutlu yapılarda olduğu gibi bir yaklaşım üzerine odaklanmak yerine farklı boyutların karşılıklı olarak ilişki içinde olacağını ileri sürmektedir (Kipkebut, 2010: 12).

Çalışanların örgüt içindeki farklı gruplara karşı duydukları farklı bağlılıkların toplamı, çoklu bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Çoklu bağlılık, çalışanların bağlılık duygularının sadece örgütsel hedef ve değerlerden oluşmadığını kabul eden bağlılık türüdür. Çoklu bağlılık sınıflandırılmasına göre, örgüte bağlılık tek bir duruma ya da kişiye bağlılık değildir. Çalışanlar örgütlerinde meslektaşlarına, yöneticilerine, örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine vs. farklı düzeyde bağlılık gösterirler (Doğan, 2013: 2). Buradan hareketle çalışanların bağlılık duydukları şey nedir? sorusunun cevabı sadece örgütsel hedef ve değerler olmayacaktır. Dolayısıyla çoklu bağlılıklar çalışanlar tarafından duyulan bağlılıkların farklı olabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, her bağlılık türü çalışanı örgüte bağlamaktadır. Bağlanma sebeplerinin farklı olması hem birey hem de örgüt için farklı etki ve sonuçlara neden olmaktadır (Balay, 2014: 18; Şenturan, 2014: 7).

### **2.2.7. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgüte bağlılık her an değişebilen, hareketli bir süreçtir. Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi çeşitli faktörlerin etkisi altında kalmakta ve çalışanlar devamlı olarak bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirleyebilmektedirler. Bu faktörler, çalışanların örgütlerinde kalma ya da ayrılma kararını vermelerinde büyük oranda rol almaktadırlar. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler aşağıda sırasıyla belirtilmektedir (Bakan, 2011: 14-15).

### 2.2.7.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler 7 alt başlığa ayrılmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum, kültürel farklılıklar ve değerlerdir (Bakan, 2011: 4; Balay, 2014: 15; Uygur, 2015: 17).

**Yaş:** Yaş arttıkça örgüte bağlılığın arttığını savunan yaklaşımlar vardır. Çünkü yaşı ilerleyen çalışanların kendini geliştirme, eğitim alma olanakları azalmakta ve deneyim aramayan örgütler için tercih edilme olanakları zayıflamaktadır. Ayrıca yaş arttıkça çalışan için farklı bir örgüte adapte olmak, eski örgütündeki bilgisi, tecrübesi ve deneyimini yeniden yapacak olması ya da kendini tekrar kanıtlamak zorunda olması, yeni iş arkadaşları ve yeni örgütün işleyişinin, kurallarının, beklentilerinin farklı olması gibi durumlar çalışana zor gelecektir (Uygur, 2015: 51).

Yaş bir anlamda yapılan bir yatırımdır. Yaş faktörü çalışanların, örgütlerine daha sıkı bağlanmalarını sağlayabilir. Çünkü yaş, kariyer ile ilgili planlar yapılarak ilerler. Bu süreçte, çalışanların planlarının gerçekleşmesine aracı olan örgüte bağlılık daha da güçlenebilmektedir (Balay, 2014: 45).

**Kıdem (Çalışma süresi):** Örgüte bağlılığı arttıran faktörler arasında yer almaktadır. Çünkü çalışanların örgütleri için yapmış oldukları yatırımlar (emek, zaman vs) ayrıca örgütten kazanmış oldukları bilgi, tecrübe ve beceriler için çalışanların kendilerini örgütlerine karşı yükümlü hissetmeleri çalışanların örgütlerinde devam etmelerinde etkili olmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütlerinde kazanmış oldukları bilgi, tecrübe ve uzmanlık düzeylerini yeni örgütlere aktarmanın zaman istemesi ya da kazandıklarının yeni iş yerinde çok uygulanabilir olmaması çalışanların örgütlerine bağlılıklarını arttırmaktadır (Balay, 2014: 45).

Çalışanların örgütleri içerisindeki çalışma süreleri arttıkça bu çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri de tutarlı bir artış göstermektedir. Çünkü herhangi bir örgüt içerisinde geçirilen uzun süre, bu örgüte duyulan bağlılığı da beraberinde getirmektedir (Ahluwalia and Preet, 2017: 75).

**Eğitim düzeyi:** Çalışanlar işlerinde üst düzey bir eğitime sahiplerse farklı iş alternatiflerine de rahatlıkla sahip olabileceklerdir. Üst düzey eğitimlere sahip

çalışanlar çalıştıkları örgütleri bir basamak olarak görürler ve bu çalışanlar bilgi ve tecrübelerini arttırmak, kendilerini kanıtlamak için rahatlıkla bir başka örgüte geçebilirler. Fakat eğitim düzeyleri düşük olan çalışanlar ise, iş güvencelerini önemserler ve mevcut örgütlerine daha çok bağlanırlar (Uygur, 2015: 12; Doğan, 2013: 27).

Medeni durum: Medeni durum, çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyen kişisel faktörlerdendir. Evli olan çalışanların, örgütten ayrılmaları sonucunda daha fazla maddi kayıp yaşayacaklarını düşündükleri ve bu çalışanların örgüte bağlılıklarının daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışanların evli olmaları örgüte bağlılık düzeylerini büyük oranda etkilemektedir (Öztürk, 2013: 24).

Cinsiyet: Kadınların rollerinin fazla olması yani bir kadının hem anne hem eş hem de çalışan olması onun önceliklerini doğrudan etkilemektedir. Erkeklerin ise sahip oldukları rollerin kadınlara göre daha az olması ve kariyerlerini kadınlara göre daha çok hayatlarının merkezine koymaları, erkeklerin mevcut örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlamaktadır. Dolayısı ile erkeklerin kadınlara göre örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilmektedir (Suki and Suki, 2011: 88).

Kültürel farklılıklar: Farklı kültürlerle, deneyimlere ve beklentilere sahip çalışanların aynı örgütte çalıştığı durumlardır. Kültürel farklılıklar çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Batı kültürüne sahip çalışanlar, çoğunlukla örgütlerine güçlü bir bağlılık duyarken, doğu kültürüne sahip çalışanlar sadece ekonomik güvence ve sosyal olanaklar sunabilen örgütlere karşı bağlılık hissederler (Gelade vd., 2006: 34). Kültürel farklılıklar doğrudan görünmez, davranışlar ile kendini gösterir. Çalışanlar iş ortamında belirgin kültürel farklılıklar yaşar ise çalışma ortamına uyum gösteremez ve isteyerek çalışmaz. Çünkü çalışanların kültürel yapısı kişilik özelliklerine de yansımaktadır. Bu nedenle kişisel hedef ve beklentileri konusunda örgütten doyum alamayan bir çalışan düşük bağlılık gösterecektir (Hofstede and McCrae, 2004: 165).

Değerler: Değerler, çalışanların işlerinin ve günlük hayatlarının bir parçası olan ve çalışanların hayatlarına anlam katan idealler olarak; çalışanların isteklerine, yeteneklerine, davranışlarına ve alışkanlıklarına yansıtılmış olan nitelik ve inançlardır.

Değer kavramını irdeleyecek olursak; çoğunlukla bireyseldir, bir çalışanın istek ve tercihini yansıtır, bir ekip tarafından düzenlendiğinde sosyal özellik gösterir; bireyseldir, toplumdaki topluma, örgütten örgüte farklılık gösterir; kuşaktan kuşağa aktarılan tecrübelerin bir ürünüdür ve değişebilmektedirler. Değerler örgüte bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Çünkü çalışan değerlerinin örgüt değerleri ile uyumlu olması, çalışanın hem işine hem de örgüte bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir. Çalışanın sahip olduğu değerleri değiştirmek zor olduğu için, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin örtüşmediği bir noktada bağlılıktan söz etmek zor olmaktadır (Bakan, 2011: 49).

### **2.2.7.2. Örgütsel Faktörler**

Örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler 10 alt başlığa ayrılmaktadır. Bu faktörler aşağıda sırasıyla açıklanacaktır (Uygur, 2015: 33).

**Rol çatışması:** Rol çatışması, çalışana aynı zamanda birden fazla rolün verilmesi ve çalışanın rolün birisine diğerlerine oranla daha fazla uyum göstermesidir. Örneğin; çalışana verilen rolün niteliğinin çalışanın yeteneklerine uymaması veya çalışanın birden fazla yöneticiden birbiriyle zıtlaşan talimatlar alması çalışanda rol çatışmasına sebep olabilir. Rol çatışması çalışanda stres, gerginlik ve içe kapanma gibi etkiler ile sonuçlanabilir. Beraberinde bu durum çalışanda örgüte bağlılığın azalmasına sebep olacaktır. Rol çatışmasının içe kapanma, ilgisizlik, iş arkadaşlarından uzaklaşma gibi psikolojik etkileri de görülebilir (Balay, 2014: 55).

**Rol belirsizliği:** Rol belirsizliği, çalışana verilen işi yerine getirmesi için gerekli açıklamanın yapılmaması ya da yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Bu belirsizlik yetersiz iletişim ve eğitim, bilginin yanlış aktarılması gibi durumlardan kaynaklanabilir. Dolayısıyla rol belirsizliği çalışanda stres, isteksizlik yaratır, bu da beraberinde çalışanın kuruma olan bağlılığını azaltır (Uygur, 2015: 41).

**Örgütsel iklim:** Örgütsel iklim, bir örgüt hakkındaki bireysel algıların veya duyguların bir ölçüsü olarak kabul edilen bir kavramdır. Örgüt ile çalışanlar arasında kritik öneme sahip bir bağlantıdır. Örgüt iklimi değişkenleri (iletişim, karar alma, liderlik, motivasyon ve hedef belirleme gibi) örgüte bağlılığın önemli belirleyicileridir. Örgüt

iklimi çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sağlayarak, iş tatminlerine yardımcı olur ve iş memnuniyetlerini artırır (Dorgham, 2012: 18).

Örgütsel iklim, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların uyumunda önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün iş yerinde oluşturduğu hava, çalışanların örgütsel yapının özelliklerine ilişkin kişisel algılarını ve tatmin düzeylerini yansıtan bir olgudur. Bu olgu örgütü diğer örgütlerden farklı yapacak bir kimlik kazandırır. Örgüt üyelerinin davranışları üzerinde olumlu etkileri vardır. Örgüt iklimi, örgütü saran atmosfer olup, iş ortamındaki çevresel faktörlerin tespit edilmesi ve geliştirilmesi, çalışanların işleri konusunda daha istekli olması, bireysel ilişkilerin iyileştirilmesinde önemli bir kavramdır. Çalışanların örgütsel hedeflerle bütünleşmesinde etkili olduğu içinde örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Bakan, 2011: 35).

Örgütsel iletişim: Örgütsel iletişim, örgütsel yaşamda kilit öneme sahip bir faktördür. Özellikle modern örgütlerin daha karmaşık bir yapı halini almaları, faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamik olması ve çalışanlarla kurulan iletişimlerin önemi örgütsel iletişim kavramını daha da ön plana çıkarmıştır. İletişimin olmadığı bir örgüt söz konusu bile olmamaktadır. Çünkü örgütler varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış çevre ile devamlı iletişim halinde olmak zorundadırlar. İletişimin etkinliği örgüt başarısının bir göstergesi olarak görülmektedir. Etkin iletişim, örgüt verimliliği ve örgüt çalışanlarının motivasyonu için önemli bir görev üstlenmektedir (Bakan, 2011: 35-36).

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının ortak bir hedef doğrultusunda işbirliği yaparak çalışmalarını sağlayan bağlayıcı bir süreçtir. Örgütsel iletişim, yönetim işleyişi için önemli olmasının yanı sıra çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçları içinde gerekli olmaktadır (Tüzün ve Varoğlu, 2017: 22).

Örgütsel kararlara katılma: Çalışanların kendi sorumlulukları ile ilgili kararlarda ya da örgüt ile ilgili farklı kararlarda düşüncelerini belirtebilmeleri çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve örgütlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Bu durumda çalışanların örgüte bağlılıklarını doğrudan ya da dolaylı olarak artırmaktadır. Aynı

zamanda kararlara katılım, çalışanların kişisel amaçları ile örgütsel amaçların uyumu ve örtüşmesinde etkili olmaktadır (Uygur, 2015: 44).

Çalışanların kararlara katılımı örgüt için önemlidir. Çünkü yetersiz katılım çalışanların bireysel davranışlarını ve performansını olumsuz etkileyecektir. Çalışanlar kararlara katılım gösterdikçe ve rollerine uygun sorumluluklar verildikçe, örgüt adına çaba düzeyleri artacak ve kazanılan başarı seviyesi yükselecektir. Kararlara katılan çalışanlar kendilerini örgüt için değerli görür ve daha mutludurlar. Ayrıca, örgütten ayrılma olasılıkları daha düşüktür ve başkalarına çalıştıkları örgüt için olumlu bilgiler aktarırlar. Mutlu çalışanlar istekli olarak daha çok çalışmakta ve gördükleri hizmetten memnun olan kişi sayısı da artış göstermektedir (Robertson and Cooper, 2011: 95).

Ekibe bağlılık: Ekibe bağlılık, ekibi oluşturmak için bir araya gelen çalışanları bir arada tutan önemli bir faktördür. Çalışanların ekiplerine olan bağlılık seviyeleri örgütlerine olan bağlılıklarını da etkiler. Ekip üyeleri arasında karşılıklı destek olma, sevgi ve saygının varlığı grup etkinliklerinde verimliliği arttırmaktadır (Sığrı and Sözen, 2017: 36). Çalışanın ekip arkadaşlarıyla etkin ilişkiler kurmaları, uyumlu olarak çalışmalarını örgütsel amaçların gerçekleşmesine de olumlu olarak yansımaktadır. Tam tersine çalışanlar kendi çıkarlarını düşünürse örgütsel amaçlar ikinci plana atılacak çalışanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşacaklardır. Çalışanların iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurmaları örgütlerinden ayrılmalarının da önüne geçmektedir (Uygur, 2015: 45).

Örgüt kültürü: Kültür kavramını kişisel, toplumsal ve örgütsel olmak üzere üç başlık altında değerlendirebiliriz. Kişisel açıdan kültür, bir kişiyi diğer kişilerden ayıran kişiye özgü düşünce ve değerler toplamıdır. Toplumsal açıdan kültür, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran değerler bütünüdür. Örgüt kültürü ise bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan örgüte özgü inanç ve değerlerin bütünüdür (Demirel, 2009: 25).

Örgüt kültürü, örgütlerde çalışanlar tarafından paylaşılan düşünce, değer, tutum ve yazılımları kapsayan ve çalışanların örgüte yönelik fikirleri ile algılarını içeren bir kavramdır (Hamidi vd., 2017: 17). Örgüt kültürünün yarattığı normlara çalışanların hep birlikte uyum göstermesi ve bireysel tercihleri ile çatışan durumlarda da fedakârlık

gösterebilmeleri örgüte bağlılığın gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Çünkü örgüt kültürünün kendilerine uygun olmadığını düşünen çalışanların örgütleri ile olan bağlılıklarını sürdürmeleri de zorlaşacaktır. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerin çalışanları kurumları ile bütünleşmiş kişilerdir. Örgüt kültürüne uyum gösterebilen çalışanlar neyi ne zaman yapacaklarını, örgütlerinin ihtiyaçlarını ve nasıl davranacaklarını gayet iyi bilirler. Dolayısı ile bu durum da çalışanların örgüte bağlılıklarını daha da arttıracaktır (Doğan, 2013: 45).

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında ortak bir dil, fikir ve algılama oluşturarak her bir çalışanı daha da sosyalleştirmektedir. Ayrıca örgüt kültürü örgütlerdeki çalışanların başarılarını doğrudan etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Dolayısı ile iyi bir çalışan-örgüt uyumu örgüte bağlılığı ve iş doyumunu arttıracaktır (Şeşen, 2017: 19).

Örgütsel güven: Güven, çalışanları bir arada tutan ve çalışanlara emniyette oldukları hissini veren önemli bir kavramdır. Örgütsel güven, örgütün çalışanın yararına, en azından zararına faaliyet göstermeyeceğine ilişkin, çalışanlar tarafından algılanan iş yerinin güvenilirliğidir. Örgütler çalışanların verimliliklerini daha da arttırabilmek için örgüt ve çalışanlar arasında ki güven olgusunu oluşturabilmelidirler. Hiçbir çalışan kendini güvende hissetmediği bir örgütte kalmak istemeyecektir. Bu sebeple, örgütsel güven duygusunun yüksek olduğu bir ortamda örgüte bağlılıkta olumlu etkilenecektir (Bakan, 2011: 36).

Güven, beklenen örgüte bağlılık sonuçlarının öncüsü olan faktörlerden biridir. Örgüt ile çalışan arasındaki iletişimin etkin olmasında önemli olan bir unsurdur. Örgütüne güven duyan bir çalışan, örgütsel hedefler için daha çok çaba gösterecek, daha yaratıcı olacak ve istekli çalışacaktır. Çünkü örgütüne güven duymayan bir çalışan örgütsel hedefler için enerji harcamak yerine kendi çıkarlarını korumaya çalışacaktır (Laka-Mathebula, 2004: 41-42).

Ödüllendirme: Bir çalışanın çalıştığı kurumdan kendi yaşamını sürdürebilecek ve emeğini karşılayabilecek düzeyde ücret alması çalışanı motive edecektir. Ayrıca çalışanın kazanmış olduğu başarıları için ekonomik olarak veya çeşitli ödüller ile çalışan tebrik edilir ise çalışan kendini değerli hissedecek ve örgütüne daha da bağlanacaktır (Öztürk, 2013: 64). Motivasyonu arttırılan çalışanın, işine ve örgütüne

karşı duyduğu memnuniyet ve bağlılık ise beraberinde artış gösterecektir. Motivasyon, örgütün hedeflediği sonuçların gerçekleşmesi için çalışanı harekete geçiren önemli bir araçtır (Ahluwalia and Preet, 2017: 9).

Örgütler performans gücünü korumak ve geliştirmek için çaba sarf ederler. Bu nedenle, çalışanlardan beklenen performansın sağlanması için çalışanların bireysel hedef ve stratejilerini destekleyecek şekilde ödüllendirme sisteminin kullanılması etkili olurken, örgütsel hedefler ve stratejiler için de araç olacaktır. Ödül sistemleri, yüksek performans gösteren çalışanlara ödüller sağlamak için gerekli performans kriterlerini (örneğin; bilgi, beceri, verimlilik vs.) içermelidir. Bireysel performansların ödüllendirilmesi çalışanları motive edecek ve bağlılıklarını arttıracaktır (Ismail ve Abdullah, 2017: 25).

Ödüllendirme sistemine önem verilen örgütlerde, çalışanlar örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamaktadır. Örgütsel ödüller sonucunda yüksek performans gösteren çalışanlar örgüt performansını artıracak ve örgüte bağlılık düzeyleri yükselecektir. Ücret sistemi de çalışanları motive eden örgütsel ödüller arasında yer almaktadır (Elçi, 2014: 39).

Örgüt başarısı için çalışan bağlılığı ve memnuniyeti kritik öneme sahiptir. Örgütün çalışanın başarısı karşısında yeterli ödüller vermesi durumunda çalışanın memnuniyeti artacak ve beraberinde bağlılığı yükselecektir (Kipkebut, 2010: 43). Çalışanın örgütten aldığı ödüller ve teşvikler çalışanın memnuniyet derecesini arttıracaktır. Dolayısı ile çalışan, örgütüne karşı borçlu olduğunu ve sorumluluklarının olduğunu düşünebilir. Bu şekilde düşünen bir çalışan örgütü için daha fazla fedakarlıkta bulunacaktır (Olesia vd., 2013: 19).

### **2.2.7.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Çalışanın kişisel değer anlayışındaki düşünce yapısının analiz edilmesi, bireysel bağlılığın değerlendirilmesinde önemlidir. Bireyin neyi başarmak istediği, davranışlarını neye göre şekillendirdiğini bilmek çalışan bağlılığını değerlendirmede yardımcı olacaktır (Perçin and Özkul, 2009: 22).

Örgüt dışı faktörler profesyonellik ve alternatif iş bulma imkânlarıdır. Profesyonelliği yüksek olan çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için daha sıkı çalıştıkları görülmüştür. Çalışanların bağlılıklarını etkileyen bir diğer örgüt dışı faktörde, çalışanların örgütlerinden ayrıldıktan sonra elde edebilecekleri iş fırsatları ile ilgili sahip oldukları algılarıdır. İş olanaklarının fazla olduğunu düşünen çalışanların örgütlerinden ayrılmaları da daha kolay olmaktadır (Ersoy, Yılmaz ve Aras, 2015: 44). Çalışanların alternatif iş imkânları yeterli değilse, örgütlerinden memnun olmasalar bile örgütlerinde kalmaya devam edeceklerdir. Ancak örgüt üyeliklerini zorunluluktan devam ettiren çalışanların gönüllü olarak örgüt için gerektiğinden daha fazla bir çaba göstermeyecekleri de unutulmamalıdır (Bakan, 2011: 49).

### **2.2.8. Örgüte Bağlılık Sonuçları**

Örgüte bağlılık sonuçları, bağlılık düzeyleri ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların hangi bağlılık düzeyinde olduğunu bilmek, örgüt açısından çalışanların hassas oldukları noktaları tanımasını sağlayacaktır. Bu durum çalışanın işteki performansının artması açısından önemlidir. Bağlılık düzeyleri düşük, orta(ılımlı) ve yüksek düzey olmak üzere üç sınıfta değerlendirilmektedir (Şengün, 2016: 24).

Düşük düzey örgüte bağlılığa sahip çalışanlarda kurumdan ayrılma, devamsızlık yapma, işe geç gelme gibi olumsuz davranışların görülme olasılığı artacaktır. İşten ayrılan çalışanların yerine yeni elemanların alınması ve ayrılan çalışanlardaki bilgi ve uzmanlık düzeyini yeni gelen çalışanlara kazandırabilmek için gereken eğitim programları örgütün maliyetinin artmasına sebep olacaktır. Ayrılan çalışanın bilgisi, tecrübesi ve uzmanlığı ne kadar fazla ise yeni alınan çalışmanı aynı düzeye getirmek için daha çok çaba harcanacağı için maliyette artmaktadır. Örgüte bağlılığı düşük olan çalışanlar, bireysel görevlerde yeterli çaba göstermedikleri gibi, ekip bağlılıklarının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Bu sebeple örgüte bağlılığı düşük çalışanlar, örgüt için en önemsiz ve duygusuz çalışan profili çizerler (Balay, 2014: 51).

Ancak düşük düzey örgüte bağlılık bazen olumlu sonuçlarda yaratabilmektedir. Bu bağlılığa sahip olan çalışanlar çalışma ortamlarını sevmedikleri için alternatif iş olanaklarını araştıracaklardır. Bunu fark eden örgütler ise sıfırdan bir eleman

yetiştirmektense, var olan elemanın bağlılığını arttırmaya çalışacaktır ve mevcut insan kaynaklarına daha çok önem vereceklerdir (Vural ve Coşkun, 2007: 25; Balay, 2014: 40).

Orta (ılımlı) düzey örgüt bağlılığı, çalışan tecrübesinin yoğun ancak örgütle bütünleşmenin ve bağlılığın yetersiz olduğu şeklidir (Balay, 2014: 40). İlimli düzey bağlılığa sahip çalışanlarda örgütlerine karşı sonsuz bir sadakat duygusu bulunmamaktadır. Çalışanlar, kişisel değerlerini korumaya devam edecek şekilde örgütlerinin bazı değerlerini benimserler. Bu ilişki de örgütler ve çalışanlar için karşılıklı olumlu sonuçlar devam ettiği sürece çalışanlar örgütlerinde kalmaya devam edeceklerdir. Orta düzeyde bağlılık duyan çalışanların itibar ve ödüllendirme gibi olumlu uygulamalarla bağlılık düzeyleri arttırılmaya çalışmalıdır. Çünkü bu çalışanlar yüksek bağlılık düzeyine katılması gereken önemli bir gruptur (şengün, 2016: 17; Perçin ve zkul, 2009: 55).

Yüksek düzeyde örgüte bağlılığa sahip çalışanların, örgütleri için rekabet koşulları altında başarıya ulaşmak adına önemli faaliyetleri söz konusudur. Çünkü yüksek düzeyde örgüte bağlılığa sahip bir çalışan daha az denetim ve disipline gereksinim duyar, sahip olduğu pozisyonu örgüt yararı için bir araç olarak görür ve pozisyonunu arttırmaya çalışır, özellikle kriz durumlarında tüm samimiyeti ile örgüt başarısı için çalışır. Düzenli işine gelmeye devam eder. Gerekli durumlarda örgüt varlığını korumak için kendi isteğiyle fazladan çalışır (Doğan, 2013: 24; Perçin ve zkul, 2009: 55).

Yüksek düzey örgüte bağlılığa sahip olmak bazen de dezavantajlar yaratabilmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarını ve gelişimlerini baskılayabilmektedir. İş dışında çalışanların daha çok gergin olmalarına sebep olabilir. Daha cazip iş alternatiflerini değerlendirmelerini engelleyebilir. Ayrıca rgt, kendisine aşırı bağlı ama normlara tam olarak uymayan çalışanları kendisine çekebilir. Örgütün uzun süre bağlılığı yüksek insanlarla çalışması sonucu, örgütte geleneksel uygulamalar yerleşebilir ve çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak oldukça zor olabilir (Vural ve Coşkun, 2007: 27).

## BÖLÜM III

### GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmada çalışanların örgütsel özdeşleşme davranışları ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tanımlayıcı kesitsel bir çalışmadır. Verilerin toplanması anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin yorumlanmasında istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır.

Araştırmanın evreni İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde görevli personel oluşturmaktadır. Çalışma için, 382 katılımcının anketlere vermiş olduğu yanıtlar esas alınmıştır.

#### 3.2. Verilerin Toplanması

Kolayda örnekleme yönteminin seçildiği bu çalışma anket yöntemiyle yapılmıştır. Hazırlanan anket formları İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan personele yüz yüze anket yöntemi ile 495 anket formundan 382'sinden geri dönüş sağlanmıştır. Ankette personelin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 demografik soru bulunmaktadır. Bunun dışında, örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağlılık ölçekleri de kullanılmıştır.

##### 3.2.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Çalışanların örgütsel özdeşleşme algı düzeyini ölçmek için, Meal ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen, Tüzün (2006) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği onaylanan 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek; "Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm", "Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir", "Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; "onlar " yerine "biz" kelimesini tercih ederim", "Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır", "Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm", "Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim" şeklindeki ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek, 5'li Likert tipinde (1-

Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Bu çalışma kapsamında ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.835 olarak hesaplanmıştır. Bu değer her hangi bir maddenin silinmesiyle daha fazla artmayacağı görülmüştür. Cronbach's Alpha katsayısı bu nedenle 0.835 olarak alınmıştır ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.1: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Özdeşleşme	0,835	6

### 3.2.2. Örgüte Bağlılık Ölçeği

Örgüte bağlılığı ölçmek için Porter ve diğerleri (1974) tarafından ilk olarak 15 madde olarak hazırlanan ve daha sonra da Mowday ve arkadaşları (1979:228) tarafından 9 maddeye indirgenen ölçek (Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)) kullanılmıştır. Ölçeğin son hali orijinal haliyle büyük bir içsel tutarlılık göstermektedir (Mowday ve arkadaşları, 1979, s.244). Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçek orijinal formunda 9 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.909 olarak hesaplanmıştır. Bu değer her hangi bir maddenin silinmesiyle daha fazla artmayacağı görülmüştür. Cronbach's Alpha katsayısı bu nedenle 0.909 olarak alınmıştır ve örgüte bağlılık ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. 2: Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri**

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgüte Bağlılık	0,909	9

### 3.2.3. Güvenilirlik Analizi

Bu çalışma kapsamında kullanılan her iki ölçekteki toplam 15 sorunun yer aldığı ve bireylerin cevapladığı genel ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı 0.910 olarak hesaplanmıştır. Bu değer herhangi bir maddenin silinmesiyle daha fazla artmayacağı görülmüştür. Cronbach's Alpha katsayısı bu nedenle 0.910 olarak alınmıştır ve kullanılan ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. 3: Genel Ölçeğinin Güvenirlik Değeri**

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Ölçek	0,910	15

### 3.2.4. Faktör Analizi

Bu çalışma da kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri Tüzün (2006) ve Mowday ve arkadaşları (1979:228) tarafından onaylanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları için önce Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity Testi ile verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Ölçeğin KMO değeri .921 olarak bulunmuş, dağılımın normalliğinin Barlett Sphericity Testi incelenmesi sonucunda ise ki kare iyi uyumluluk testi değerinin 2941,462 ( $p < .05$ ) olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör yapılarını tanımlamak amacıyla dik eksen döndürmesiyle (varimax) temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.4'de yer almaktadır. Ölçekte yer alan 15 madde için orijinal formlarındaki iki faktörlü yapının korunduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. 4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bileşen Matrisi**

	Component	
	1	2
B1S1	,137	<b>,754</b>
B1S2	,167	<b>,768</b>
B1S3	,292	<b>,627</b>
B1S4	,447	<b>,612</b>
B1S5	,145	<b>,775</b>
B1S6	,179	<b>,677</b>
B2S1	<b>,664</b>	,434
B2S2	<b>,761</b>	,253
B2S3	<b>,782</b>	,131
B2S4	<b>,770</b>	,267
B2S5	<b>,771</b>	,199
B2S6	<b>,774</b>	,162
B2S7	<b>,759</b>	,132
B2S8	<b>,625</b>	,208
B2S9	<b>,636</b>	,219

### 3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda; gruplar arası karşılaştırmalarda bağımsız gruplarda t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

#### 3.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun cinsiyet, medeni durum, doğum yılı, eğitim durumu ve kurumdaki toplam hizmet süresine ilişkin bulgular özetlenmiştir.

**Tablo 3. 5: Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Kadın	171	44,8
Erkek	211	55,2
Toplam	382	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların 171'i (%44,8) kadın; 211'i (%55,2) ise erkektir.

**Tablo 3. 6: Örneklem Grubunun Yaş Aralığına Göre Dağılımı**

Doğum Yılı Aralığı	N	%
25 ve Altı	26	6,8
26-35 Arası	132	34,6
36-45 Arası	139	36,4
46 ve Üstü	85	22,3
Toplam	382	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralığına bakıldığında; 26'sı (%6,8) 25 ve altı yaş aralığına sahipken; 132'si (%34,6) 26-35 yaş aralığı, 139'u (%36,4) 36-45 yaş aralığı ve 85'i (%22,3) ise 46 ve üstü yaş aralığına sahiptirler.

**Tablo 3. 7: Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Medeni Durum	N	%
Bekar	118	30,9
Evli	264	69,1
Toplam	382	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların 264'ü (%69,1) evli; 118'i ise (%30,9) bekârdır.

**Tablo 3. 8: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	N	%
Lise	54	14,1
Ön Lisans	70	18,3
Lisans	178	46,6
Yüksek Lisans	77	20,2
Doktora	3	,8
Toplam	382	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların 54'ü (%14,1) lise, 70'i (%18,3) ön lisans, 178'i (%46,6) lisans, 77'si (%20,2) yüksek lisans ve 3'ü (%08) ise doktora mezunu olarak kendilerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 3. 9: Örneklem Grubunun Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Şuan Çalışılan Kurumda Hizmet Süresi	N	%
0-2 Yıl	39	10,2
3-5 Yıl	53	13,9
6-9 Yıl	62	16,2
10 Yıl ve Üstü	228	59,7
Toplam	382	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların 39'u (%10,2) 0-2 yıl; 53'ü (%13,9) 3-5 yıl; 62'si (%16,2) 6-9 yıl ve 228'i ise (%59,7) 10 yıl ve üstü kadar bu kurumda çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3. 10: Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Toplam Hizmet Yılı	N	%
0-2 Yıl	27	7,1
3-5 Yıl	31	8,1
6-9 Yıl	47	12,3
10 Yıl ve Üstü	277	72,5
Toplam	382	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların 27'si (%7,1) 0-2 yıl; 31'i (%8,1) 3-5 yıl; 47'si (%12,3) 6-9 yıl ve 277'si ise (%72,5) 10 yıl ve üstü kadar toplamda çalışma süresine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

### 3.5.2. Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubuna uygulanan örgütsel özdeşleşme ölçeği 1,2,3,4,5,6 sorularının toplamı ile elde edilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevaplara; kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, kararsızım için 3, katılıyorum için 4 ve kesinlikle katılıyorum için 5 değeri verilmiştir. Bu doğrultuda, ölçeğin alabileceği minimum değer 6, maksimum değer ise 30'dur. Çalışanların örgütsel özdeşleşme ölçeğine verdikleri cevapların dağılımı Tablo 3.11'de verilmiştir.

**Tablo 3. 11: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı**

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Herhangi birisi çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım	32	8,4	107	28,0	70	18,3	96	25,1	46	12,0
Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim.	32	8,4	70	18,3	79	20,7	143	37,4	58	15,2
İşyerim hakkında konuşurken her zaman “onlar” yerine “biz” ifadesini kullanırım.	13	3,4	41	10,7	58	15,2	155	40,6	115	30,1
İş yerimin başarısı benim başarımdır.	10	2,6	37	9,7	74	19,4	152	39,8	109	28,5
Herhangi birisi işyerimi övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım.	28	7,3	69	18,1	99	25,9	125	32,7	61	16,0
İşyerimle ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır.	35	9,2	56	14,7	98	25,7	137	35,9	56	14,7

**Tablo 3. 12: Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine İlişkin Özel İstatistikler**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Özdeşleşme	382	6	30	25,34	4,52

Örneklemdaki katılımcıların genel örgütsel özdeşleşme ortalaması 25,34; standart sapması 4,52 olarak bulunmuştur.

### 3.5.2.1. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

H1: Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı, doğrusal bir ilişki vardır.

Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında %55,7 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arttıkça örgüte bağlılık düzeyleri de artmaktadır. ( $p < 0,05$ ) **H1 hipotezi kabul edilmiştir** (Tablo 3.13).

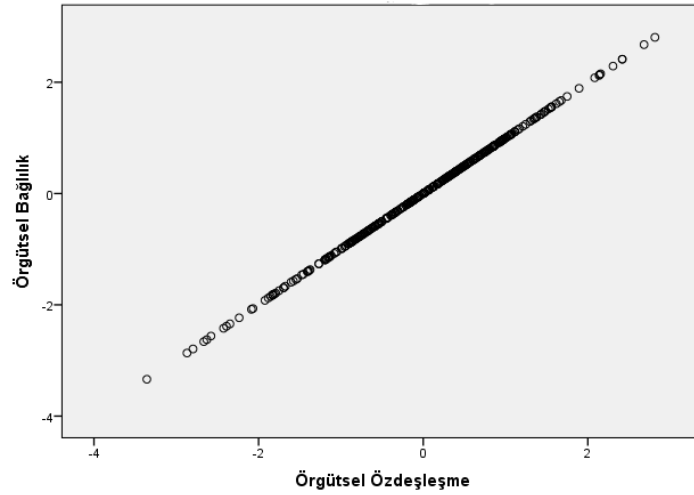
**Tablo 3. 13: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

	Ort.	SS.	Örgüte Bağlılık	Örgütsel Özdeşleşme
Örgüte Bağlılık	32,50	7,191	1	,557**
Örgütsel Özdeşleşme	20,49	5,129	,557**	1

\*\* 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon.

### 3.5.2.2. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Yapılan çalışma da çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgüte bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analizin yapılabilmesi için öncelikle basit doğrusal regresyon modeli oluşturulmuştur. Şekil 3.1.'de değişkenler arasındaki doğrusal ilişki daha rahat olarak görülmektedir. Modelde bağımlı değişken (Y) örgüte bağlılık düzeyleri, açıklayıcı değişken (X) ise örgütsel özdeşleşme düzeyleri alınmıştır. "



**Şekil 3. 1: Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Değişkenleri Arasındaki Doğrusal İlişki**

H2: Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkisini ölçen regresyon modeli anlamlıdır.

Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkisini ölçen regresyon modelinin anlamlılığı test edilmiştir. Tablo 3.14'te

verilen değerlere göre ( $p < 0,05$ ) **H2 hipotezi kabul edilmiştir**. Yani kurulan regresyon modeli anlamlıdır.

**Tablo 3. 14: Modelin Anlamlılık Testi**

	df	SS	MS	F	p
Regresyon	1	6123,367	6123,367	171,344	,000
Hata	380	13580,130	35,737		
Toplam	381	19703,497			

H3: Çalışanların rgtsel özdeşleşme düzeylerinin örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkisini ölçen regresyon modelinin katsayıları anlamlıdır.

Araştırmada alışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkisini ölçen regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir. Tablo 3.14'te verilen değerlere göre ( $p < 0,05$ ) **H3 hipotezi kabul edilmiştir**. Yani kurulan regresyon modelinin katsayıları anlamlıdır.

Örgütsel zdeşleşme puanındaki bir birim artış, örgütsel bağımlılık puanını ortalama 0,782 değerinde arttırır. Kurulan modelin belirtme katsayısı (R) 0,31'dir. Burada kurulan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi %31'dir yorumu yapılır.

**Tablo 3. 15: Örgütsel zdeşleşme Düzeyinin rgte Bağlılık Düzeyi zerindeki Etkisi**

	Std. Edilmemiş		Beta	Sig.	Std. Edilmiş			Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
	B	Std. Hata			T	F	R <sup>2</sup>	
Sabit	16,487	1,261		,000	13,073			
Örgütsel zdeşleşme	,782	,060	,557	,000	13,090	171,344	,311	.309

### 3.5.2.3. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi ile Cinsiyetler Arasındaki farklılıkların İncelenmesi

H4: Çalışanların cinsiyetlerine göre gruplandırıldıklarında kadın çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyiyle erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0,05$ ). **H4 hipotezi reddedilmiştir.** Örgütsel özdeşleşme düzeyi için elde edilen skorların cinsiyetlere göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olmadığı t testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.16'da verilmiştir.

**Tablo 3. 16: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Örgütsel	Kadın	171	24,09	4,69	0,896	0,658
Özdeşleşme	Erkek	211	26,12	5,07		

### 3.5.2.4. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

H5: Çalışanların eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında örgütsel özdeşleşme düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). **H5 hipotezi kabul edilmiştir.**

Örgütsel özdeşleşme düzeyinde elde edilen skorların eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olduğu tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.17'de verilmiştir.

**Tablo 3. 17: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	Lise	54	24,36	4,37		
	Ön Lisans	70	27,34	4,93		
	Lisans	178	28,47	5,45	1,365	<b>0,009</b>
	Yüksek Lisans	77	26,93	5,67		
	Doktora	3	21,49	4,36		

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). H5 hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını görmek için Eğitim düzeyleri için Post-Hoc analizi yapılmıştır. Farklılığın görüldüğü eğitim durumu olan Doktora ait sonuçlar Tablo 3.18’de verilmiştir.

**Tablo 3.18: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ve Eğitim Durumuna Göre Post-Hoc Analizi**

Tukey	Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark	Std Hata	p
Doktora	Lise	-2,87	0,93	0,044*
	Ön Lisans	-5,85	0,82	0,042*
	Lisans	-6,57	0,85	0,035*
	Yüksek Lisans	-2,87	0,74	0,040*

\*  $p<0.05$

### 3.5.2.5. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Şuan Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

H6: Çalışanların şu anki iş yerindeki hizmet sürelerine göre sınıflandırıldıklarında örgütsel özdeşleşme düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). **H6 hipotezi kabul edilmiştir.** Farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin istatistiksel olarak farklı olduğu söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi

için elde edilen skorların çalışma sürelerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olduğu tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.19’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.19: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Şu Anki Kurumlarındaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	0-2 Yıl	39	23,36	4,96	1,456	<b>0,004</b>
	3-5 Yıl	53	21,96	4,47		
	6-9 Yıl	62	24,85	3,34		
	10 Yıl ve Üstü	228	27,96	5,45		

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi şuan çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). H6 hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını görmek için hizmet yılı için Post-Hoc analizi yapılmıştır. Farklılığın görüldüğü hizmet süresi 10 Yıl ve üzerine ait sonuçlar Tablo 3.20’de verilmiştir.

**Tablo 3.20: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Şu Anki Kurumlarındaki Hizmet Süresine Göre Post-Hoc Analizi**

Tukey	Hizmet Yılı	Ortalama Fark	Std Hata	p
10 Yıl ve Üstü	0-2 Yıl	4,6	0,43	0,004*
	3-5 Yıl	6	0,42	0,002*
	6-9 Yıl	3,11	0,45	0,005*

\*  $p<0.05$

### 3.5.2.6. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Toplam Çalıştıkları Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H7: Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre sınıflandırıldıklarında örgütsel özdeşleşme düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). **H7 hipotezi kabul edilmiştir.** Farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin istatistiksel olarak farklı olduğu söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi için elde edilen skorların çalışma sürelerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olduğu tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.21: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Örgütsel Özdeşleşme	0-2 Yıl	27	22,45	4,45	0,867	<b>0,037</b>
	3-5 Yıl	31	23,37	4,67		
	6-9 Yıl	47	23,65	4,37		
	10 Yıl ve Üstü	277	28,78	5,82		

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi şuan çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). H7 hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını görmek için hizmet yılı için Post-Hoc analizi yapılmıştır. Farklılığın görüldüğü hizmet süresi olan ait sonuçlar Tablo 3.22’de verilmiştir. 10 Yıl ve üzerine

**Tablo 3.22: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Post-Hoc Analizi**

Tukey	Hizmet Yılı	Ortalama Fark	Std Hata	p
10 Yıl ve Üstü	0-2 Yıl	6,33	0,23	0,025*
	3-5 Yıl	5,41	0,22	0,001*
	6-9 Yıl	5,13	0,65	0,031*

\*  $p<0.05$

### 3.5.3. Katılımcıların Örgüte Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubuna uygulanan örgüte bağlılık ölçeği 1,2,3,4,5,6,7,8,9 sorularının toplamı ile elde edilmiştir. Ölçek sorularına verilen cevaplara; kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, kararsızım için 3, katılıyorum için 4 ve kesinlikle

katılıyorum için 5 değeri verilmiştir. Bu doğrultuda, ölçeğin alabileceği minimum değer 9, maksimum değer ise 45'tir. Çalışanların örgüte bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların dağılımı Tablo 3.23'de verilmiştir.

**Tablo 3. 23: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı**

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%
Bu işyerinin bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyuyorum.	5	1,3	37	9,7	61	16,0	168	44,0	111	29,1
İşyerimi arkadaşlarıma "çalışılması harika bir iş yeri" olarak anlatırım.	12	3,1	38	9,9	101	26,4	153	40,1	78	20,4
Benim için bu işyeri diğer olası işyerlerinin en iyisidir.	18	4,7	34	8,9	96	25,1	153	40,1	81	21,2
Kendi değerlerimi ve işyerimin değerlerini çok benzer bulurum.	30	7,9	60	15,7	134	35,1	114	29,8	44	11,5
Bu işyeri performansı açısından, bana gerçekten çok ilham veriyor.	31	8,1	70	18,3	131	34,3	107	28,0	43	11,3
Bu işyerine katıldığım zamanı değerlendirdiğimde, diğer işyerlerinde çalışmak yerine bu işyerinde çalışmayı seçtiğim için memnunum.	18	4,7	31	8,1	68	17,8	155	40,6	110	28,8
Bu işyerinin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	13	3,4	22	5,8	42	11,0	169	44,2	136	35,6
İşyerimde çalışmaya devam etmek için neredeyse verilecek her görevi kabul ederim.	37	9,7	84	22,0	107	28,0	105	27,5	48	12,6
İşyerimin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye istekliyim.	8	2,1	18	4,7	69	18,1	156	40,8	131	34,3

**Tablo 3.24: Katılımcıların Örgüte Bağlılık Düzeylerine İlişkin Özel İstatistikler**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Örgüte Bağlılık	382	9	45	42,78	5,91

Örneklemdaki katılımcıların genel örgüte bağlılık ortalaması 42,78; standart sapması 5,91 olarak bulunmuştur.

### 3.5.3.1. Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeyleri İle Şuan Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

H8: Çalışanların şu anki iş yerindeki hizmet sürelerine göre sınıflandırıldıklarında örgüte bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). **H8 hipotezi kabul edilmiştir.** Farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin istatistiksel olarak farklı olduğu söylenebilir. örgüte bağlılık düzeyi için elde edilen skorların çalışma sürelerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olduğu tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.25'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.25: Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Şu Anki Kurumlarındaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Örgüte Bağlılık	0-2 Yıl	39	40,08	4,14	1,831	<b>0,001</b>
	3-5 Yıl	53	39,41	4,27		
	6-9 Yıl	62	37,14	4,81		
	10 Yıl ve Üstü	228	41,45	6,54		

Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi şuan çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). H8 hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını görmek için Hizmet süresi için Post-Hoc analizi yapılmıştır. Farklılığın görüldüğü hizmet süresi olan 10 Yıl ve üzerine ait sonuçlar Tablo 3.26'de verilmiştir.

**Tablo 3.26: Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Şu Anki Kurumlarındaki Hizmet Süresine Göre Post-Hoc Analizi**

Tukey	Hizmet Yılı	Ortalama Fark	Std Hata	p
10 Yıl ve Üstü	0-2 Yıl	1,37	0,33	0,05*
	3-5 Yıl	2,04	0,23	0,01*
	6-9 Yıl	4,31	0,35	0,00*

\* p<0.05

### 3.5.3.2. Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeyleri İle Toplam Çalıştıkları Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Aşağıdaki hipotezler alternatif hipotez olarak değerlendirilmelidir.

H9: Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre sınıflandırıldıklarında örgüte bağlılık düzeyi açısından bu sınıflar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (p<0,05). **H9 hipotezi kabul edilmiştir.** Farklı çalışma sürelerine sahip çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin istatistiksel olarak farklı olduğu söylenebilir. Örgüte bağlılık düzeyi için elde edilen skorların çalışma sürelerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasında anlamlı farklılığın olduğu tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.27'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.27: Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Örgüte Bağlılık	0-2 Yıl	27	39,75	4,10	1,741	<b>0,012</b>
	3-5 Yıl	31	40,34	4,09		
	6-9 Yıl	47	39,47	3,97		
	10 Yıl ve Üstü	277	41,78	6,21		

Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi toplam hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir (p<0,05). H9 hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan

kaynaklandığını görmek için hizmet yılı için Post-Hoc analizi yapılmıştır. Farklılığın görüldüğü 10 Yıl ve üzerine ait olduğunu gösteren sonuçlar Tablo 3.28’de verilmiştir.

**Tablo 3.28: Çalışanların Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Post-Hoc Analizi**

Tukey	Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark	Std Hata	p
	0-2 Yıl	2,03	0,08	0,049*
10 Yıl ve Üstü	3-5 Yıl	1,44	0,09	0,049*
	6-9 Yıl	2,31	0,05	0,045*

\* p<0.05

## SONUÇ

Örgütsel özdeşleşme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik kurulmuş olan birinci hipotez sonucunda iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Örgüte bağlılık kavramının devam, duygusal ve normatif olmak üzere üç adet alt boyutu bulunmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış yazınında uzun süredir hem bireyin memnuniyetini, hem de organizasyonun etkinliğini etkileyen kritik bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, teorik ve deneye dayalı olarak çalışılan örgütsel özdeşleşme kavramı; örgüte bağlılık ile ilişkili olan örgütsel özdeşleşmeyi “bir dereceye kadar ait olma veya sadakat” olarak tanımlanırken birçok araştırmacı örgütsel özdeşleşmeyi; beklenen rolün, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş memnuniyetinin, örgüte bağlılığın ve uzun süre işe devamın başarımıyla pozitif ilişkili bulmuştur.

Yazın incelemesinde örgütsel özdeşleşme birçok araştırmacı tarafından işçi-işveren arasındaki ilişkisi çerçevesinde incelenmiş ve onların ilişkilerinin iş yeri kapsamında tanımlanması şeklinde ifade edilmiştir. Sonuçta her üye, kendisini örgütte temsil ettiğini düşündüğü özelliğiyle tanımlamaktadır. Özdeşleşme, genel bir ifadeyle bireyin kendini işiyle ve sosyal çevresiyle bütünleşmiş olarak algılamasıdır. Bu yönüyle örgüte bağlılık kavramına yakın bir konumu işaret etmektedir. Bilişsel bir süreç olan özdeşleşme ile ilgili bazı temel öğeler şunlardır: Bireyin örgüt amaçlarına ve değerlerine güçlü inancı, bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yerine getirmesi ve bireyin bağlı olduğu kuruma üyeliğinin devamı konusunda arzulu olması. Ayrıca, bu öğelerdeki pozitif doğrulamaların gücü, bireyin işten ayrılma niyetini azaltmakta veya ortadan kaldırmaktadır.

Günümüz ortamında faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirmek daha kaliteli ürün veya hizmet üretmek isteyen, ister kamu kurumları isterse özel sektör işletmeleri için yadsınamayacak öneme sahip olan insan kaynağına sahip olmak tek başına yeterli olmamaktadır. Sahip olunan insan kaynağından maksimum fayda elde edebilmek için çalışanların işin bütünü hakkındaki duygu ve düşüncelerinin olumlu hale getirilmesi

ve insan kaynağının devamlılığının sağlanabilmesi son derece önem arz etmektedir. Bu da örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağlılık konularının örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyinin örgüte bağlılık düzeyi üzerinde olan etkisinin, arasındaki ilişkinin, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve örgüte bağlılık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasını amaçlayan bu çalışmada, öncelikle örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağlılık kavramlarına ilişkin teorik çerçeveye daha sonra da İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan personele yönelik bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

Bu araştırmada, İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının örgüte bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin etkisi araştırılmış ve değerlendirilmiştir. Bu araştırma kapsamında toplam 382 adet çalışana uygulanan örgüte bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri kullanılmış ve bu iki kavram arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan araştırmada, çalışanların örgüte bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeye davranışına olan etkileri detaylı olarak incelenmiştir.

Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında %55,7 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arttıkça örgüte bağlılık düzeyleri de arttığı görülmektedir. Benzer sonuçlara Aktaş (2019)'un çalışanların bağlılık düzeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırmada ulaştığını görmekteyiz. Aktaş (2019)'a göre örgüte bağlılık ve özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkili olduğunu bulmuştur.

Örgütsel özdeşleşme puanındaki bir birim artış, örgütsel bağımlılık puanını ortalama 0,782 değerinde arttırır. Kurulan modelin belirtme katsayısı (R) 0,31'dir. Burada kurulan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi %31'dir yorumu yapılmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme değişkeni ile eğitim düzeyi ve hizmet süresi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Yine aynı şekilde örgüte bağlılık ile hizmet süreleri arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farklılık doktora eğitiminden kaynaklanmaktadır. Araştırmada çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). Analiz sonucunda 10 yıl ve üzerinde çalışan kişilerin bağlılık düzeylerinin diğer gruplara göre istatistiksel olarak farklı olduğu söylenebilir. Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi toplam hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farklılığın görüldüğü 10 yıl ve üzerinde çalışan kişilerden kaynaklandığı görülmüştür.

Sonuç olarak örgütlerde daha kaliteli örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağlılık oluşturabilmek için çalışan bireylerin özdeşleşme ve örgüte bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda ise çalışanların mümkün olduğunca eğitim düzeylerine, yetenek ve kişiliklerine uygun işlerde görevlendirilmesi; çalışanların yetkilerine paralel olarak sorumluluk verilmesi ve bu sorumlulukların yerine getirilmesinde onlara güvenilmesi gerekmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarını kapsayan bu araştırmanın değişik kamu kurumlarında uygulanması örgüte bağlılık ve örgütsel özdeşleşme açısından literatüre ve yöneticilere katkı sağlayacaktır. Bundan sonraki çalışmaların farklı ülke ve kültürlerden kamu veya özel sektör işletmelerini kapsayacak düzeyde yapılması tavsiye edilebilir.

## REFERANSLAR

- Ahluwalia, AK, and Preet, K. (2017). Work motivation, organizational commitment and locus of control vis-a-vis work experience amongst university teachers. *SIBM Pune Research Journal*.;14: 26-33.
- Akbaş, T., etin, A. (2015). “İş Tatmini ve Kişi Örgüt Uyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1): 81-101.’
- Aktaş, H.(2019). “İşgörenlerin Bağlılık Düzeyi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi”. *Journal of Organizational Behavior Review*, 1(1),53-77
- Azeem, SM, Altalhi H. (2015). Role of perceived work-life balance and job satisfaction in developing organizational commitment among hospital employees in saudi arabia. *International Journal of Academic Research in Business and Social*; 5 (Suppl 12): 185-197.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgüte Bağlılık. 1. Basım, Gazi kitapevi, Ankara.
- Balaban, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgüte Bağlılık. 2. Basım, Pegem Akademi, Ankara.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. 2. Basım, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. Ve ACAR, U., (2012). “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”. *[Elektronik Sürüm]. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 2 (2): 47–74.

- Barutçu, K. (2015). Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.*
- Başol, O., Bilge, E. Ve Kuzgun. Ş. (2012). “Öğrencilerin Kariyer Değerlerini Etkileyen Unsurların Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Bireysel Değerler” [Elektronik Sürüm]. *Kırklareli Üniversitesi Electronic Journal of Vocational Colleges, Aralık:57-68.*
- Brammer, Stephen, He, Hongwei, Mellahi, Kamel (2015). “Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort : the moderating impact of corporate ability”. *Group and Organization Management, 40 (3): 323-352.*
- Cohen, A, (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review;17: 336 354.*
- Colquitt, JA, Lepine, JA, Wesson MJ. (2015). Organizational behavior improving performance and commitment in the workplace. 4 st ed. *Mc Graw Hill Education, p:64-86.*
- Cüce, H., Güney,S., Tayfur, Ö. (2013). “Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1): 1-30.*
- Çakınberk, A., Derin, N. Ve Demirel, ET. (2011). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüte Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 3(1): 89-121.*
- Çelik, M. Ve Yıldız, B. (2018). “ Hemşirelerde Mesleki Bağlılık, Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması”. *Katamonu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2):47-75.*

- Çetinkaya, M. Ve Çimenci, S. (2014). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23): 237-278.
- Çırakoğlu, H. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir*.
- Demirci, Ü. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Demirel, Y. (2009). Örgüte Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*; 8 (15): 115-132.
- Demirtaş, H., (2003). “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar” *İletişim: Araştırmaları Dergisi*. 1(1) 123-14.
- Derin, N. (2018). “Psikolojik Sahiplenme İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1): 63-82.
- Devenish, AS, Clark, MJ, Flemming, ML. (2016). Experiences in becoming a paramedic: The professional socialization of university qualified pramedics. *Scientific Research Publishing*; 7: 786-801.
- Dick, RV., Ullrich, J. Ve Tissington, AP. (2006). “Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger.” *British Journal of Management*, (17): 69-73.
- Dick, RV., Wagner, U., Stellmacher, J. Ve Christ, O. (2005). “Category Saliency and Organizational Identification”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 273-285.

- Dimitriadou, A, Pizirtzidou, E, Lavdaniti, M. (2013). The concept of socialization in nursing education. *International Journal of Caring Sciences*; 6(3): 314-318.
- Doğan, EŞ. (2013). Örgüt kültürü ve Örgüte Bağlılık. 1. Basım, *Türkmen Kitapevi*.
- Dorgham, SR. (2012). Relationship between organization work climate and staff nurses organizational commitment. *Nature Science Journal*; 10 (Suppl 5): 80-91.
- Duran, E.(2011). “ Turizm, kültür ve Kimlik İlişkisi; Turizmde Toplumsal ve kültürel Kimliğin Sürdürülebilirliği ”. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19:291-313.
- Dutton, JE., Dukerich, JM. Ve Harquail CV (1994). “Organizational Images and Member”. *Identification.Administrative Science Quarterly*. 39(2). 239-263.
- Elçi, G. (2014). İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve Sağlık Çalışanları. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi. 15. Basım, *Beta Yayıncılık, Ankara*.
- Eren, H, Bal, MD. (2015). Hemşirelikte Örgüte Bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*; 1(2): 44-50.
- Ersoy Yılmaz, S, Aras, M. (2015). Türkiye’de Örgüte bağlılık yazının genel görünümü. İçinde: Özen Kutanis R, ed. Türkiye’de örgütsel davranış çalışmaları I. *Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara, s. 51-75*.
- Gayır, GB. (2011). Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma-Diyarbakır Örneği. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya*.
- Gelade, GA, Dobson, P, Gilbert, P. (2006). National differences in organizational commitment effect of economy, product of personality, or

- consequence of culture?. *Journal of Cross-Cultural Psychology*; 37(5): 542-556.
- Giffords, ED. (2003). An examination of organizational and professional commitment among public, not-for-profit, and proprietary social service employee. *Administration in Social Work*; 27 (Suppl 3): 5-23.
- Gül, H. (2002). Örgüte Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*; 37-56.
- Güleç, D, Samancı S. (2018). The relationship between organizational commitment and job satisfaction in turkey: a meta-analytical study. *The International Journal of Human and Behavioral Science*; 4(1): 9-21.
- Güney, A. Ve Damar, A. “ Etik İklim Algısının Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. 2. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi,1350-1359. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir*.
- Güney, S. (2017). Örgütsel Davranış. 4. Basım, *Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara*.
- Hamidi, Y, Mohammadibakhsh R, Soltanian A, Behzadifar M. (2017). Relationship between organizational culture and commitment of employees in health care centers in west of iran. *Electronic Physician Journal*; 9 (Suppl 1): 3646-3652.
- Hamzah, H, Achu, K. (2019). Professional socialization of Malaysian real estate undergraduates. *Pacific Rim Property Research Journal*; 25(1): 1-19.
- Hofstede, G, McCrae, RR. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*; 38(1): 52-88.
- Hortaçsu, N. (2007). Ben, Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplar Arası İlişkiler. *Ankara: İmge Yayıncılık*.

- Ismail, A, Abdullah, AA. (2017). Administration of reward for individual performance as a predictor of organizational commitment. *Journal of Economics and Business; 14 (Suppl 2): 7-17.*
- İyigün, N.Ö., “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Tutkunluğunun aracılık Etkisi: Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Üzerinde Bir Araştırma”, *İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi,2015, C.17, S.4,s.171-192.*
- İyigün, N.Ö., “Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Parakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014, C.5,S.8, s.188-202.*
- Jena, RK. (2015). An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in india. *Journal of Contemporary Management; 20 (Suppl 1): 59-77.*
- Kaplan, A. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmış Doktora Tezi, Isparta.*
- Karabey, C., İşcan, ÖF. (2007). “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2):231-241.*
- Katrinli A., Atabay G., Günay G. ve Güneri B. (2009). “Exploring The Antecedents of Organizational Identification: The Role of Job Dimensions, Individual Characteristics and Job Involvement”, *Journal of Nursing Management, 17(1) 66 -73.*
- Kerse, G. Soyalm, M. ve Karabey, CN. (2017). Kişi-Örgüt Uyumu, Nötrleştirme ve Algılanan Yönetici Desteğinin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(4): 100-113.*

- Kılıç, GN. (2017). Öğretmenlerin Okulda İnternet Ve Teknoloji Kullanımına İlişkin Sanal Kaytarma Davranışlarının İncelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, Basılmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.*
- Kipkebut, DJ. (2010). Organisational commitment and job satisfaction in higher educational institutions: the kenyan case. *Middlesex University Business School, Doctoral Thesis, Kenya.*
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: *Beta Yayıncılık.*
- Köse, S., Oral, L. ve TÜresin, H. (2012). İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(1):287-295.*
- Kreiner, GE. V e Ashforth, BE., (2004) “Evidence toward an expanded model of organizational identification”. *Journal of Organizational Behavior 25(1): 1-27.*
- Kreiner, GE., Asforth, BE. (2004). “Evidence toward an expanded model of organizational identification”. *Journal of Organizational Behavior. 25(1): 1–27.*
- Laka-Mathebula, MR. (2004). Mr. modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust. *The Faculty Of Economic And Management Sciences At The University Of Pretoria, Philosophia Doctor.*
- Leblebici, E. (2016). Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerinde Örgütsel İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya.*
- Long, CS, Yong, LZ, Chuen, TW. (2016). Analysis of the relationship between leadership styles and affective organizational commitment.

*International Journal of Management, Accounting and Economics; 3 (Suppl 10): 572-598.*

- Mael, F. Ve Ashforth, BF., (1992). “Alumni and Their Alma mater: A Partial Test of Reformulated Model Of Organizational Identification”. *Journal of Organizational Behavior, 13: 103-123.*
- Mardiana, R, Guntur, Y, Haerani, S, Hasan M. (2012). The influence of affective, continuance and normative commitments on the turnover intentions of nurses at Makassar’s private hospitals in Indonesia. *African Journal of Business Management; 6(38): 10303-10311.*
- Mensah, M, Anjei, E. (2015). Demographic factors affecting the commitment of medical records personnel at the korle-bu teaching hospital in ghana. *Information Development Journals; 31 (Suppl 5): 451-460.*
- Meydan, CH., Polat, M. (2010) “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” *Savunma Bilimleri Dergisi, 9 (1), 145-172.*
- Meyer, JP, Allen, NJ. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review; 1 (Suppl 1): 61-89.*
- Moin, MF. (2017). The link between perceptions of leader emotion regulation and followers’ organizational commitment. *Journal of Management Development; 37 (Suppl 2): 178-187.*
- Nehrir, B, Ebadi, A, Tofighi, S, Zarchi, AK, Honarvar, H. (2010). Relationship of job satisfaction and organizational commitment in hospital nurses. *Iranian Journal of Military Medicine; 12 (Suppl 1): 23-26.*
- Olesia, WS, Namusonge, GS, Iravo, ME. (2013). Role of servant leadership on organizational commitment: An exploratory survey of state corporations in kenya. *International Journal of Humanities and Social Science; 3(13): 85-94.*

- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Measuring productivity: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth. *OECD Publications., Paris; 2001.*
- Oyewobi, LO, Sulciman, B, Jamil, AM. (2012). Job satisfaction and job commitment: A study of quantity surveyors in Nigerian public service. *International Journal of Business and Management; 7(5): 179-192.*
- Öncer, AZ., Yıldız, ML. (2012). “The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification” . *Procedia - Social and Behavioral Sciences (58) 714 – 723.*
- Özdem, G. Ve Demir, A. (2015). “Okul Yöneticilerinde Sanal Kaytarma Davranışı”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(3): 1029-1042.*
- Özdemir, HÖ. (2007). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdesleme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: *Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Özgözcü, S. (2017). “Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 25 (2): 581-596.*
- Özkalp, E, Kirel, Ç. (2018). Örgütsel Davranış. 8. Basım, *Ekin Yayıncılık, Bursa.*
- Özkalp, E. Ve Yıldız, H. (2018). “Olumlu ve Olumsuz Sanal Kaytarma Davranışlarının İşteki Stres Üzerindeki Etkisi”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 20(1):53-74.*
- Öztürk, M. (2013). Örgüte Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Paşamehmetoğlu, A, Yeloğlu, HO. (2017). Motivasyon. İçinde: Sıgır Ü, Gürbüz S, ed. Örgütsel Davranış. 4. Basım, *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s. 137-174.*

- Pathak, R, Saxsena, S, Jaiswal, G. (2017). Impact of workplace spirituality on organizational commitment. *Prestige International Journal of Management; 6 (Suppl 2): 37-48.*
- Perçin, NŞ, Özkul, E. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgüte Bağlılık. İçinde: Sabuncuoğlu Z. ed. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. 1. Basım, MKM Yayıncılık., Bursa, s, 33-43.
- Polat, M. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.*
- Reade, C. (2001). *Antecedents of Organizational Identification in Multinational.*
- Robertson, I, Cooper, C. (2011). Productivity and happiness at work. *Palgrave Macmillan., England.*
- Sabuncuoğlu, Z, Vergiliel Tüz, M. (2016). Örgütsel Davranış. 6. Basım, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sanduk, A. (2015). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Özdeşleşme ve Zaman Yönelimi Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- Saruhan, S. (2017). Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.*
- Scott, CR., Corman, SR. ve Cheney G. (1998). Development of a Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory. 3: 298-336.*
- Sen, S. Ve Bhattacharya, CB. (2001). “Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility”. *Journal of Marketing Research 38: 225-243.*
- Sezici, E., Yıldız, H. (2017).“ Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı

Rolü”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18( 1) 38-54.

Shamir, B., Kark, R., (2004). “A Single-Item Graphic Scale For The Measurement Of Organizational Identification”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77. 115–123.

Sharma, P, Sinha, V. (2015). The influence of occupational rank on organizational commitment of faculty members. *Journal of Contemporary Management; 20 (Suppl 2): 71-91.*

Sığırı, Ü, Sözen, C. (2017). Gruplar ve grup dinamikleri. İçinde: Sığırı Ü, Gürbüz S, ed. *Örgütsel Davranış. 4. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s. 301-338.*

Sökmen, A. Ve Bıyık Y. (2016). “Örgüte Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2): 221-227.

Sökmen, A., Şimşek, T. (2016). “Örgüte Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma” *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(3) 606-620.

Sözen, E. (2011). “Sosyal Kimlik Kavramı'nın Sosyolojik ve Sosyal Psikolojik Bir İncelemesi” *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 0 (23):93-108.

Suki, NM, Suki, NM. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: the effect of gender. *International Journal of Psychology Research; 6(5): 1-15.*

Şanlı, Ö., Arabacı, İB. (2016). “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5: 443-458.

Şengün, H. (2016). Sağlıkta Pozitif Yönetim. 1. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Şenturan, Ş. (2014). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış. 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Şeşen, H. (2017). Örgüt kültürü. İçinde: Sıgı Ü, Gürbüz S, ed. Örgütsel Davranış. 4. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s. 595-632.
- Taşkın, S. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İnsiyatif İklimi Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.*
- Turunç, Ö, Çelik, M. (2010). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (2), 183-206.*
- Tutar, H. (2014). Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar. 1. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. (2016). Örgütsel Davranış Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından. 1. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tüzün, İK., Çağlar, İ. (2008). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi” *Journal of Yaşar university. 3(9):1011-1027.*
- Uyguç, N. (2003). “Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1): 93-103.*
- Uygur, A. (2015). Örgüte Bağlılık ve İşe Bağlılık. 1. Basım, Barış Kitapevi, Ankara.
- Van Knippenberg, D. (2000). “ Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology”: An International Review, 49, 357- 371.*
- Vural, AB, (2007). Coşkun G. Örgüt Kültürü. 1. Basım, Nobel Basımevi, Ankara.
- Westover, JH, Westover, AR, Westover, LA. (2010). Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work

domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*; 59(4): 372-387.

Yakın, B. (2017) Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek lisan Tezi, Ankara.*

Yazıcıoğlu, İ. Ve Topaloğlu, İG. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi 1(1): 3-16.*

## EKLER

### EK A

#### DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

**Saygıdeğer Katılımcı,**

Bu anket formu, İbn Haldun Üniversitesi Yönetim Bilimleri Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN ile yürütmekte olduğumuz örgütsel dinamikler ile ilgili kavramlar üzerinde yaptığımız tez çalışmasına yönelik verilerin toplanması amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. İfadelere doğru, içten ve eksiksiz bir şekilde yanıt vermeniz çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Değerli katılımınız ile bilimsel bir çalışmaya sağlayacağınız destek için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Emine MERİHLİ TAŞTAN  
İbn Haldun Üniversitesi  
Yönetim Bilimleri Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans  
E-mail: emine.merihli@ibb.gov.tr

## SORULAR

1. Cinsiyetiniz:

Kadın ( ) Erkek ( )

2. Medeni Durumunuz nedir ?

Bekar ( ) Evli ( )

3. Yaşınız :

25 ve altı ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 45 ve üzeri ( )

4. Eğitim düzeyiniz nedir ?

Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

5. Şu an çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz ?

0-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri ( )

6. Şu ana kadar olan toplam çalışma süreniz ?

0-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri ( )

## EK B

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ

<p>Lütfen aşağıdaki ifadeleri çalışmakta olduğunuz işinizi düşünerek aşağıdaki şıklardan en uygun olana göre değerlendiriniz.</p> <p><b>1: Kesinlikle Katılmıyorum / 2: Katılmıyorum / 3: Kararsızım / 4: Katılıyorum</b> <b>5: Kesinlikle Katılıyorum</b></p>						
1.	Herhangi birisi çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım	1	2	3	4	5
2.	Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim.	1	2	3	4	5
3.	İşyerim hakkında konuşurken her zaman “onlar” yerine “biz” ifadesini kullanırım.	1	2	3	4	5
4.	İş yerimin başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
5.	Herhangi birisi işyerimi övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım.	1	2	3	4	5
6.	İşyerimle ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır.	1	2	3	4	5

## EK C

### ÖRGÜTE BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

<b>Lütfen aşağıdaki ifadeleri çalışmakta olduğunuz işinizi düşünerek aşağıdaki şıklardan en uygun olana göre değerlendiriniz.</b>						
<b>1: Kesinlikle Katılmıyorum / 2: Katılmıyorum / 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum</b>						
1.	Bu işyerinin bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.	1	2	3	4	5
2.	İşyerimi arkadaşlarıma “çalışılması harika bir iş yeri” olarak anlatırım.	1	2	3	4	5
3.	Benim için bu işyeri diğer olası işyerlerinin en iyisidir.	1	2	3	4	5
4.	Kendi değerlerimi ve işyerimin değerlerini çok benzer bulurum.	1	2	3	4	5
5.	Bu işyeri performansı açısından, bana gerçekten çok ilham veriyor.	1	2	3	4	5
6.	Bu işyerine katıldığım zamanı değerlendirdiğimde, diğer işyerlerinde çalışmak yerine bu işyerinde çalışmayı seçtiğim için memnunum.	1	2	3	4	5
7.	Bu işyerinin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5
8.	İşyerimde çalışmaya devam etmek için neredeyse verilecek her görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
9.	İşyerimin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye istekliyim.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

Emine MERİHLİ TAŞTAN

İletişim Bilgileri: 0533 619 27 12

E-posta (1): emine.merihli@ibb.gov.tr

E-posta (2): merihli.emine@gmail.com

Eğitim:

2006– 2008	İnsan Kaynakları Ön Lisans, Kocaeli Üniversitesi, Türkiye
2010 – 2012	İktisat Lisans, Anadolu Üniversitesi, Türkiye
2016-2018	Sosyal Hizmetler Ön Lisans, Atatürk Üniversitesi, Türkiye
2018- .....	İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye
2019- .....	Sosyal Hizmetler Lisans, Atatürk Üniversitesi, Türkiye

İş Deneyimi:

2009 - .....	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
--------------	--------------------------------